

أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد الطالبة

أماني يوسف محمود العموري

المشرف

الدكتور حمزة يوسف صالح الشعار

(أستاذ مساعد)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العُليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

2015 / 5 / 13

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 13 / 5 /2015

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
د. حمزة يوسف الشعار، رئيساً أستاذ مساعد ، إدارة أعمال	....
د. محمد عطوة المعايطة، عضواً أستاذ مشارك، نظم معلومات حاسوبية	....
د. مازن كمال قطيشات، عضواً أستاذ مساعد، إدارة أعمال	....
أ.د. شوقي ناجي جواد، ممتحن خارجي، عضواً أستاذ دكتور، إدارة أعمال، جامعة عمان العربية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة **أماني يوسف محمود العموري** الموقعة أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **(أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية/ دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)** بإشراف **(الدكتور حمزة يوسف الشعار)** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: أماني يوسف العموري

التوقيع:..............................

الإهداء

إلى من علمني العطاء بلا حدود

..... أبي الغالي ......

إلى رمز الحب والحنان وبلسم الشفاء

.... أمي العزيزة ....

إلى إخواني وسندي في هذه الدنيا

منير وسامر وحسن

إلى أختي وصديقة العُمر

تهاني

الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل حمزة الشعار لتفضله عليّ بالإشراف على هذه الرسالة، ولقد كان لمتابعته وتوجيهاته الأثر الكبير في إخراجها بالشكل الذي وصلت إليه.

كما أود أن أتقدم بالشكر والعرفان لإدارة جامعة البلقاء التطبيقية- كلية عمان الجامعية المتمثلة بعميد الكلية الدكتور هيثم الشبلي الموقر وجميع العاملين فيها، لكل ما قدموه من دعم ومساعدة لإنجاز هذه الدراسة، وأدعو الله العلي العظيم أن ينال هذا العمل حسن تقديركم.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص الدراسة

أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد الطالبة

أماني يوسف العموري

المشرف

الدكتور حمزة يوسف الشعار

أستاذ مساعد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التقييم، التعويضات) من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات واختبار الفرضيات، حيث قبلت الالتحاق بالدراسة (14) شركة من أصل (16) شركة بواقع (127) استبانة من أصل (150) استبانة موزعة بنسبة استجابة (84.7%)، لتحليل البيانات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات. وعلاوة على ذلك، تم استخدام (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ولاختبار التوزيع الطبيعي من البيانات تم استخدام (Kolmogorov-Smirnov).

أهم نتائج الدراسة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية

(التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التقييم، التعويضات) من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية، كما أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كانت بنسب متوسطة.

في ضوء النتائج الرئيسية للدراسة توصي الباحثة شركات الأدوية الأردنية ضرورة التعاقد مع خبراء من خارجها للعمل فيها واكتساب الخبرات الجديدة منهم واطلاع العاملين عليها بما يضمن للشركات تجديد المعرفة الداخلية، والعمل على إيجاد وحدات متخصصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أنموذج الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 محددات الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية

9-1 الدراسات السابقة

10-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي شهدت اهتماما متزايداً من جانب المنظمات نحو تبنى مفهوم إدارة المعرفة. وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات. حيث تواجه المنظمات في يومنا هذا العديد من التحديات والمتغيرات، ولكن التحدي الأقوى والأبرز هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن مجموعة العوامل البيئية: تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وقوى السوق.

ومن المعروف أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً بين بيئتها الداخلية والخارجية، فهي مسؤولة عن إدارة أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو العنصر البشري، فهو واحدا من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمنظمة. وللاستفادة من المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة في تقييم أداء موظفيها ومساهمة في خلق ميزة تنافسية، وما تسفر عنه نتائج عملية تقييم أداء العاملين والتي تعتبر جزءاً من عملية التنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المنظمة.

وحتى تتمكن المنظمة من الحكم على أدائها وبالتالي الحكم على فاعلية وكفاءة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواءً كانت سياسات تخطيط، أو الاستقطاب والتعيين، أو

سياسات وبرامج التدريب، وتقييم ومتابعة لمواردها البشرية، يجب عليها بناء قاعدة معرفية صلبة مستندة على الكفاءات والخبرات الجيدة.

من هنا، ونظرًا للأهمية الكبرى التي تحظى بها متغيرات الدراسة، ونظرًا لعدم توفر دراسات كافية في المنطقة العربية تجمع بين هذه المتغيرات وخاصة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب وتعيين، تدريب، تقييم، تعويضات) مع تسليط الضوء على بعض الجوانب الهامة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

2-1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث شهد هذا القطاع تحولات وتطورات كبيرة خلال فترات زمنية قصيرة نظراً لاشتداد المنافسة العالمية، بالإضافة إلى العولمة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، حيث تضع هذه التحديات الشركات في بيئات عمل جديدة، مما أدى بهذه الشركات إلى البحث عن مداخل إستراتيجية تمكنها من مواجهة هذه التحديات.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية تكمل بعضهما البعض نظراً لارتباطهما الوثيق، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في تحقيق المنظمات لأهدافها الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال فاعلية إدارة الموارد البشرية، ويمكن طرح المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل تطبق شركات صناعة الأدوية الأردنية إدارة المعرفة من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى؟
2. ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى؟
3. هل تؤثر إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التقييم، التعويضات) في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى؟

3-1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة محاور، وهي:

1- الأهمية الموضوعية:

في أنها تتناول موضوعاً إدارياً ذو أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية والذي يجب أن يمتاز بالموضوعية والدقة وماله من انعكاسات على أداء الأفراد داخل المنظمات، وهو إدارة المعرفة ومدى إلمام المنظمات ووعي الأفراد العاملين بهذا الجانب كشرط على تحقيق التميز، ومدى مساهمة الإدارة العليا في وضع آليات لتطوير وزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من جانب تفعيل العمل بعمليات إدارة المعرفة.

2- الأهمية الميدانية:

تتمثل الأهمية الميدانية في محاولة الدراسة تقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه الشركات المبحوثة في كشف أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية لديها، من خلال ما سوف تقدمه الدراسة من المقترحات لإدارات الشركات والاستفادة منها.

3- أهمية القطاع المبحوث:

كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الأدوية في الأردن حيث يحتل المرتبة الثانية من إجمالي الصادرات على مستوى البلاد؛ حيث مثلت المنتجات الدوائية المصدرة خلال الفترة ما بين 2004 و2008 - والتي تشكل الأدوية البشرية 84٪ منها - 8٪ من إجمالي صادرات البلاد، وبذلك فهي تساهم في تقليص العجز في الميزان التجاري في الأردن. أصبح القطاع قائماً على تصدير منتجاته (80٪ من المنتجات الدوائية المحلية لغايات التصدير) إلى أكثر من 60 دولة في جميع أرجاء العالم، منها الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وذلك بفضل جودتها العالية وسمعتها الممتازة وأسعارها المعقولة. تستورد الدول العربية ما يزيد عن 80٪ من صادرات المنتجات الدوائية.

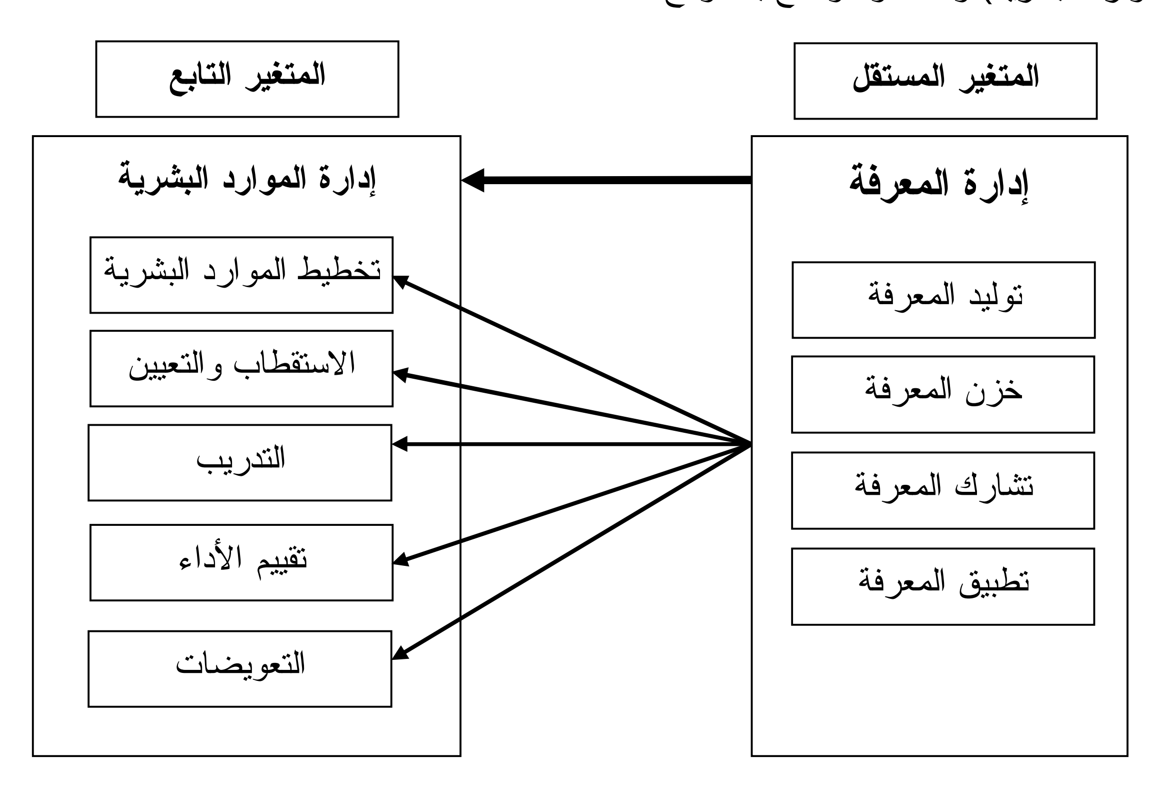
4-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة إلى توضيح إثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، وذلك في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تسعى الدراسة لتحقيق ذلك من خلال:

- بيان درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.
- تحديد درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.
- معرفة اثر إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التقييم، التعويضات) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

5-1 أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من عدة متغيرات رئيسية هم (إدارة المعرفة، فاعلية إدارة الموارد البشرية) وكما هو موضح بالنموذج أدناه:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

تم تحديد أبرز عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد على الدراسات التاليـــة: (Wiig, 1993)، (المعاني، 2009)، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فقد تم الاعتماد على الدراســـات التاليـــة: (الدغمي، 2009)، (بني هاني، 2009).

6-1 فرضيات الدراسة:

بناءًا على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

الفرضية الرئيسية:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تخطيط الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستقطاب والتعيين في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على التدريب في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الفرضية الفرعية الرابعة:

HO4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تقييم الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الفرضية الفرعية الخامسة:

HO5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على نظام التعويضات في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

7-1 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض العوائق التي شكلت محددات للدراسة كان من أهمها:

1- رفض بعض الشركات استقبال الباحثة والتعاون معها بشكل قطعي لاعتقادهم أن الاستبانة تهدف لجمع بعض المعلومات السرية عنها.

2- تحديد بعض الشركات عدد الاستبانات الموزعة لديهم.

3- رفض بعض الموظفين في بعض الشركات التعاون خوفًا من إداراتهم.

4- عدم توفر دراسات عربية سابقة تجمع بين المتغيرات ويمكن الاستعانة بها.

5- اقتصرت الدراسة على مدراء المستويات الإدارية العليا والوسطى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

6- اعتذار بعض من أفراد عينة الدراسة في الإدارات العليا وبعض الإدارات المتوسطة عن تعبئة الاستبانة وذلك لطبيعة عملهم وانشغالهم طوال الوقت سواء داخل الشركة أو خارجها في مهمات ودورات داخل المملكة وخارجها.

8-1 التعريفات الإجرائية:

هنالك العديد من المصطلحات التي ارتأت الباحثة تعريفها من أجل فهم أوضح لما قامت به الباحثة في دراستها، وهي على النحو التالي:

إدارة المعرفة: هي سلسلة العمليات التي تعمل على توليد المعرفة من مصادرها المختلفة وخزنها من خلال أنظمة محددة وتوزيعها على مستخدميها وتطبيقها داخل المنظمة، بحيث تمكن المنظمة من الاستفادة منها لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

توليد المعرفة: هي عملية تشخيص وتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة ومقارنتها مع موجوداتها المعرفية الحالية والمتوفرة، ومحاولة البحث عنها والوصول إليها سواء كان ذلك من مصادر المعرفة أو من الأشخاص المعنيين بها (العلي، وآخرون، 2006).

خزن المعرفة: هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة من خلال توثيقها بطريقة آمنة تضمن حفظها من الضياع أو التلف، وتسهيل الوصول إليها وسرعة استرجاع المعرفة المطلوبة بشكل يضمن إدامتها، وبهدف تفعيلها واستخدامها عند الحاجة إليها.

تشارك المعرفة: هي عملية إيصال البيانات والمعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (Coakes, 2003).

تطبيق المعرفة: هي عملية استخدام المعرفة المتوفرة للمنظمة بهدف تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، ويدخل في إطار تطبيق المعرفة مصطلحات: الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق.

الفاعلية: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقائها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة (Johnson & Scholes, 2002).

إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية تحتوي على سلسلة من العمليات تبدأ بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والعمل على استقطابها واختيارها وتعيينها، ومن ثم تصميم نظم تقييم الأداء والحوافز، وتدريب العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي تساعد المنظمة في تقدير العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء الأعمال بما يحقق أهدافها بأعلى إنتاجية وبأقل كلفة، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة (السالم والصالح، 2002).

الاستقطاب والتعيين: هي "عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واختبار الأفضل منهم للعمل في المنظمة" (السالم، والصالح، 2002).

التدريب: هو عملية منظمة ومستمرة التي يكتسب فيها الفرد المعارف والمهارات والأفكار والتي تساعده في تحسين أداء لعمله أو تحقيق أهداف المنظمة.

تقييم الأداء: وهي أداة مهمة لمتابعة وقياس التقدم والانجاز المتحقق طبقاً للمخطط له، فتقيس كفاءة وفاعلية الأداء والجهد المبذول والمساعدة في التخطيط بفاعلية أكثر من أجل المستقبل (ماهر، 1997).

التعويضات: هي ما يحصل عليه الموظف من صاحب العمل (المنظمة) لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة وتكون على شكل (رواتب، أجور، علاوات، مكافآت، حوافز) مادية أو معنوية، والذي يقدم خلال فترة زمنية محددة (شهر، أسبوع، يوم).

1-9 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي كالآتي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (القطب، وفوطة، 2013)، وعنوانها: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية":

هدفت إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـــ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلا بـــ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار)، وأجريت الدراسة على مديرية الوظائف ومديري الفروع من العاملين في المصارف التجارية الأردنية الست الأقدم في عمان من حيث التأسيس بينما تكونت عينة الدراسة من 112 مدير، وتوصلت الدراسة أن جميع المصارف المبحوثة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة، وأن للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة أحدث المستجدات سواء إدارياً أو في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة باتخاذ القرارات ودعم الإبداع والابتكار ومكافأة التعلم.

2. دراسة (الجبالي، 2012)، وعنوانها: "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية – دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف على أثر تنظيم إدارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية وإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية تستخدم تنظيم المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، كما بينت أهم المعيقات التي تواجه تنظيم المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت بضرورة قيام إدارة البنوك بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوي المعرفة وحسن استثمار المعلومات في مجال تنظيم المعرفة لجعلها ذات قيمة للعاملين.

3. دراسة (الشهربلي، 2010)، وعنوانها: "استثمار المعرفة المنتجة في نظم المعلومات الإدارية المتقدمة: المفهوم والتطبيق".

هدفت الدراسة عرض أبعاد المعرفة الكامنة والضمنية والصريحة ونتائجها في نظم المعلومات الإدارية المتقدمة. هدفت أيضًا لتحديد أسباب نشوء الفجوة المعرفية، ووضع حلول إستراتيجية لإزالة هذه الفجوة، اشتملت عينة الدراسة على جميع المستفيدين والمستخدمين للمنتج المعرفي. اعتمدت الباحثة على أسلوب الملاحظة المباشرة، مصادر المعلومات التقليدية ومصادر المعلومات الإلكترونية لجمع البيانات. أهم نتائج الدراسة وجود خسارة مؤكدة ناتجة عن قلة استثمار المنتجات المعرفية، أظهرت النتائج أيضًا قلة فاعلية مخرجات نظام المعلومات الإداري المتقدم المبني على إدارة المعرفة.

4. دراسة (المعاني، 2009)، وعنوانها: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات المديرية في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، حيث شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وكانت أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المدراء المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي، ووجود أثر لعناصر إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك في المعرفة وتبني نظام للحوافز يكافئ الجهود المعرفية، ومنح العاملين الحرية الكافية لتمكينهم من تطبيق معارفهم والاهتمام بتطوير قدرات العاملين بهدف رفع سوية أدائهم.

5. دراسة (الدغمي، 2009)، وعنوانها: "فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والعاملين (ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا) حيث شملت العينة (318) موظف وموظفة، أظهرت نتائج الدراسة فاعلية إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق بدرجة قليلة. وأوصت بضرورة العمل على توفير خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية في كل بلدية من بلديات محافظة المفرق، كما أوصت بضرورة ارتكاز عملية التخطيط للموارد البشرية على دراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعقد دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة للمسؤولين لتطوير مهاراتهم وكفاياتهم بما يضمن التخطيط السليم.

6. دراسة (بني هاني، 2009)، وعنوانها: "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على إدارة الموارد البشرية بوظائفها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) وعلاقتها بإدارة المعرفة بمجالاتها (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، التعلم المنظمي) وذلك في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تكونت عينة الدراسة من 75 عضو من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليات التربية الرياضية، حيث أظهرت النتائج أن كليات التربية الرياضية تطبق كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة.

7. دراسة (دروزة، 2008)، وعنوانها: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي– دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين الحاملين لدرجة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300)، وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي وتحليل التباين ومعامل الارتباط لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلت إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، كما توصلت إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة وبين رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

8. دراسة (أبو زايد، 2008)، وعنوانها: "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، حيث أجريت الدراسة على ما نسبته (10%) من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين حيث بلغت (376) موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وتطبق بفاعلية، كما أظهرت النتائج وجود تطوير مستمر للسياسات المتبعة ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، واتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وبتوفر مخصصات مالية اللازمة لعملية تطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين، أوصت الدراسة بتعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والاهتمام بوضع أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.

9. دراسة (الشرفا، 2008)، وعنوانها: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة شاملة جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم (174) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، كما أظهرت نتائج

الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تعميق وعي وإدارك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات التي يواجهها قطاع المصارف، وضرورة أن يولي المسؤولين اهتماما متزايدة لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

10. دراسة (التمياط، 2007)، وعنوانها: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجات أهميتها، والتعرف على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات، والتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية. وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة شاملة جميع وكلاء الوزارات ونوابهم والمدراء العامين ومساعديهم ومدراء الدوائر في وزارتي المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الصناعة والتجارة، وبلغ عدد المدراء المستجيبين للدراسة (127) مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكة الانترنت، نظم المعلومات الإدارية) وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وأوصت بضرورة توفير الأشخاص المؤهلين والمتخصصين للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات وإخضاعهم للدورات التدريبية الملائمة لذلك، وضرورة تطوير النظم المستخدمة والاستفادة من هذه النظم في توفير معلومات حديثة شاملة، مع ضرورة التطوير المستمر في أنظمة وأساليب تخطيط الموارد البشرية.

11. دراسة (الحياصات، 2006)، وعنوانها: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، حيث شملت عينة الدراسة (4) من أكبر المؤسسات الصحفية في الأردن وبلغ عدد المستجيبين للدراسة (131)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وأن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي، في حين أوصت بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

12. دراسة (حجازي، 2005) وعنوانها: "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين لعام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد جرى تطبيق هذه الدراسة على المدراء في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة، وعددهم (385) مدير، في (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام و (10) من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي أدارة المعرفة بمختلف أبعادها، كما بينت أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة وتوظفها في أعمالها.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (**Obeidat, et al, 2014**)، بعنوان:

The Relationships Among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes; A Structural Equation Modeling Approach.

تهدف إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، من جهة، وعلاقتها مع عملية إدارة المعرفة، من ناحية أخرى، حيث شمل مجتمع الدراسة الشركات الاستشارية العاملة في الأردن وقد تم اختيار عينة عشوائية وتم توزيع 220 استبيان وكانت نسبة الاستجابة (52٪). وأشارت نتائج التحليل أن ممارسات الموارد البشرية (أساليب التوظيف والتدريب والتطوير، تقييم الأداء، وأنظمة المكافأة) لديها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام استمرار، والالتزام المعياري). ولم تجد الدراسة علاقة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتفسير المعرفة، والذاكرة التنظيمية). ومع ذلك، تم تأسيس الروابط السببية بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، من جهة، وبين الالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، من ناحية أخرى. حيث تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وعملية إدارة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك من خلال حقيقة أن الموظفين لن يبذلوا أي جهد للحصول على أو تفسير أو تبادل المعلومات والمعرفة إلا إذا شعروا بأهميتهم داخل المنظمات.

2. **دراسة (Armistead, 2014) بعنوان**:

"**Knowledge Management and Process Performance**"

جاءت هذه الدراسة لفهم معنى منظور المعرفة بالنسبة لإدارة العمليات التشغيلية. وتشمل عمليات المعرفة شكلاً من أشكال التعاون الفعال لاستخراج أفضل المعارف المتاحة. وفيما يتعلق بالمعرفة كمصدر للميزة التنافسية التي يمكن أن تعقد من قبل قوى الأعمال لدينا وذلك لنواصل البحث عن طرق قوية القياس. كما أنه يفرض دراسة العمليات التشغيلية داخل المنظمة، حيث توصلت الدراسة إلى أنه ينبغي للإدارة القائمة على المعرفة مساعدة مديري العمليات لمعرفة علاقاتهم مع الموردين والعملاء وبقية المنظمة بطريقة مختلفة. وضرورة اتخاذ تدابير جديدة في مجال خدمة العملاء والكفاءة، والتي تعكس استخدام المعرفة بدلا من الموارد المادية. وسوف تسمح المديرين للتعامل مع العوامل التي يمكن أن تجعل من الصعب على العمليات لتحقيق مقاييس الأداء الحالية من خلال المساعدة على الحد من تلك الآثار التي تؤدي إلى الفشل.

3. **دراسة (Shankar et al, 2013) بعنوان**:

A Collaborative Framework To Minimise Knowledge Loss In New Product Development

سعت هذه الدراسة للحصول على فهم جيد لظاهرة فقدان المعرفة وإنشاء شبكة التعاون والتي يجب أن تتم على أسس متينة من الناحية العملية، حيث تم إجراء هذه الدراسة على (6) شركات لصناعة السيارات الهندية. وقد تم اختيار قطاع الصناعة التحويلية لصناعة السيارات بسبب الخصائص المميزة الثلاثة: (أ) أن لديها واحد من أعلى مستويات المنافسة في تطوير المنتجات الجديدة. (ب) مستويات عالية من فقدان المعرفة وهي السائدة في عمليات التصنيع. و

(ج) صناعة معقدة وتتطلب قدراً كبيراً من التعاون بين الموردين والمصنعين، حيث توصلت الدراسة أنه على المنظمات أن تخطط عملية تطوير منتجاتها الجديدة في مجملها، وتفصيل كل خطوة من خطوات عملية تطوير المنتجات، وذلك قبل البدء في تصنيعه أو تخطيط تاريخ إطلاقه. كما ينبغي الحصول على جميع البيانات المطلوبة، والرسومات، والموارد المادية، وأدوات الاختبار وأجهزة القراءة، ومعلومات عن عمليات التفتيش الخارجية المطلوبة بالسرعة الممكنة، لأن التأخير يمكن أن يسبب خسائر مالية وضياع فرصة كبيرة على المنظمات. قدر الإمكان، وينبغي التخطيط للظروف غير المؤكدة وتعيين الموارد المناسبة لحلها، كما أظهرت الدراسة أن تقاسم المعرفة عبر مجموعات لها تأثير إيجابي على مهارات الموظفين، والخبرة، ووجهات النظر، كما أظهرت الدراسة إن الطريقة الوحيدة الفعالة لخلق معلومات طويلة الأمد داخل المنظمة من حيث جمع المعرفة وتخزينها واسترجاعها بشكل فعال، والحد من خسائر المعرفة، هو خلق شبكات تعاونية.

4. دراسة (Schiuma, 2012)، وعنوانها:

Managing Knowledge for Business Performance Improvement

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو دور إدارة المعرفة في المنظمات؟ والتركيز على فرضية أساسية مفادها أن المنظمات لا تستثمر مواردها النادرة إلا في حال كانت هذه الاستثمارات قادرة على تعزيز قدرة المنظمة على خلق قيمة إضافة. وبالتالي فإن المديرين مهتمين في إدارة المعرفة لا من أجل إدارة المعرفة، ولكن لأن تخطيط وتصميم وتقييم وتنقيح مصادر المعرفة التنظيمية والعمليات يمكن أن تدعم أداء الأعمال. جرت هذه الدراسة على كبار الخبراء في مجال التنمية القائمة على المعرفة الإستراتيجية للمنظمات الجزئي والكلي وذلك في حزيران عام 2011. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة تمثل واحداً من الأجزاء

الأساسية المكونة لأية منظمة ويمكن إدراجها في قدرات الناس أو متأصلة في رأس المال الهيكلي والتكنولوجي. وبالتالي إدارة المعرفة هي صميم نمو الأعمال التجارية للمنظمات. حيث أشار إلى منظورين رئيسيين. أولاً: الاعتراف بأن المعارف تمثل مورد من موارد أي منظمة. ثانياً: الإقرار بأن ترجمة المعرفة إلى نتائج الأعمال، ومن ثم النظر في أن عمليات المعرفة تؤدي إلى تحسين الأداء.

5. دراسة (Onodugo, 2012)، وعنوانها:

Impact of Globalization on Human Resources Management in Africa: Evidence from Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العولمة على المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بين المنظمات النيجيرية، حيث نشأت هذه الدراسة نتيجة لندرة الدراسات التي سعت إلى تقييم أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية في نيجيريا، وتم تسليط الضوء على التوافق في الآراء بين العلماء النيجيريين، أنه إذا كان يجب على المنظمات النيجيرية مواكبة المنافسة التي جعلت عولمة العالم أكثر تعقيدا، يجب عليها إدارة موارد القوة التي تملكها وأهمها الموارد البشرية. حيث جرت الدراسة على عينة تبلغ 385 فرداً في 8 شركات متعددة الجنسيات في قطاعات النفط والبنوك والصناعات التحويلية. وأظهرت الدراسة تغيير العديد من المنظمات النيجيرية سياسات الموارد البشرية الخاصة بها نتيجة لعوامل عالمية، كما أن معظم الموظفين من ذوي المهارات العالية في المنظمات النيجيرية تركوا المنظمات النيجيرية بحثاً عن وظائف في الخارج.

6. دراسة (Jimoh & Danlami, 2011)، بعنوان:

Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation

حاولت هذه الورقة لتوسيع نطاق الكتابات الموجودة عن طريق اختبار مدى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية النيجيري فضلا عن تأثيرها على الأداء التنظيمي. وأجري المسح على 21 شركة صناعية في نيجيريا. وتشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت تمارس باعتدال من قبل الشركات العاملة في قطاع الصناعات التحويلية النيجيري. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن تطوير إدارة الخط الإنتاجي، وأساليب التوظيف المبتكرة، ونظام الاختيار، والتدريب والتطوير المنتظم للموظفين، ونظام التعويضات القائمة على العدالة، ونظام تقييم الأداء، ونظام فعال للتخطيط الوظيفي، ومشاركة قوية للموظفين في قرارات وإجراءات المنظمات هي مفتاح ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية التي تؤثر على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية النيجيري. ولذلك، على الشركات العاملة في قطاع الصناعات التحويلية النيجيري أن تولي مزيداً من الاهتمام لهذه الممارسات بهدف تحسين تنفيذها في جميع أنحاء الصناعة.

7. دراسة (Benavides & Roig, 2011)، وعنوانها:

The Role Of Entrepreneurs In Transferring Knowledge Through Human Resource Management And Joint Venture.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ريادي الأعمال في نقل المعرفة كونها مصدر للميزة التنافسية، كما تهدف إلى معرفة دور موظفي المستويات الوظيفية المختلفة في نقل المعرفة بين المنظمات من خلال التعاون بين الشركات عبر مشروع مشترك، حيث تكونت عينة الدراسة

من 74 شركة، 51 منها إسبانية و23 شركة من باقي دول العالم، حيث أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للعاملين ومدراء الإدارة العليا على نقل المعرفة، أما فيما يتعلق بتأثير الإدارة المتوسطة على نقل المعرفة، فهي تلعب دوراً ذو أهمية للغاية.

8. دراسة (Beliveau, et al, 2011) بعنوان:

Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability in U.S. Software Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مديري الشركات لأهمية المعرفة وكيف يمكن أن يؤثر على وضع شركاتهم التنافسية ومحاولة استخدام المعرفة للحفاظ على الأداء التنظيمي وكسب حصة في السوق. فقد تم بناء إطار متكامل لقياس الجوانب المختلفة لإستراتيجية إدارة المعرفة، والعوامل المساعدة لإدارة المعرفة، والقدرة العملية لإدارة المعرفة وتقييم فعاليتها في تحسين أداء إدارة المعرفة. حيث جرت هذه الدراسة على عينة من المدراء التنفيذيين في شركات صناعة البرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية وبلغ عدد المستجيبين 258 مدير، وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الكبير كان موجه لأهمية إستراتيجية إدارة المعرفة والعوامل المساعدة لإدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة المعرفة، بينما كانت النتائج متباينة لأهمية القدرة العملية لإدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة المعرفة.

9. دراسة (Liao, 2011) بعنوان:

The Effect of Human Resource Management Control Systems on The Relationship Between Knowledge Management Strategy and Firm Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وأداء الشركات تتوقف على نظم رقابة إدارة الموارد البشرية، حيث تم عمل مسح على الرؤساء في

شركات تصنيع المعدات الطرفية للحاسوب في تايوان، وعاد من الاستبيانات ما مجموعه 111 قابلة للاستخدام، وقد أكدت النتائج أنه عندما تطبق الشركات إستراتيجية الشخصنة، فإن استخدام مراقبة السلوك يعزز أداء الشركات. في المقابل، عندما تطبق الشركات إستراتيجية الترميز، فإن استخدام مراقبة الإنتاج يجعل أداء الشركات أفضل، إذا تم تطبيق إستراتيجية الشخصنة وإستراتيجية الترميز في وقت واحد، فإن الشركات سوف لن تستخدم نظام واحد لرقابة إدارة الموارد البشرية لأداء أفضل.

10. دراسة (Mills & Smith, 2010)، وعنوانها:

Knowledge Management and Organizational Performance: A Decomposed View

سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر موارد محددة لإدارة المعرفة (عوامل مساعدة في إدارة المعرفة وعملياتها) على الأداء المنظمي، حيث استخدمت هذه الدراسة مسح بيانات لـــ 189 مدير لتقييم الروابط بين موارد محددة لإدارة المعرفة والأداء المنظمي.

حيث تظهر النتائج أن بعض الموارد المعرفية مثل (الهيكل التنظيمي، وتطبيق المعرفة) ترتبط مباشرة بالأداء المنظمي، في حين أن موارد أخرى (مثل التكنولوجيا وتحويل المعرفة) لا ترتبط مباشرة بالأداء المنظمي على الرغم من الشروط المسبقة الهامة لإدارة المعرفة.

11. دراسة (**Gloet, 2006**)، وعنوانها:

Knowledge Management and The Links to HRM – Developing Leadership and Management Capablilities to Support Sustainablility

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف الروابط بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية كوسيلة لتطوير قدرات القيادة والإدارية لدعم الاستدامة، كما هدفت إلى سد الثغرة في الأدب الحالي من

خلال توفير إطاراً للمديرين لمعالجة قضايا الاستدامة وتطوير القدرات الفردية والتنظيمية لدعم الاستدامة من خلال ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

حيث توصلت إلى أنه يمكن تعزيز الاستدامة من خلال الربط الفعال بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ويقترح الوسائل التي يمكن للمنظمات تطوير القيادات وإدارة القدرات لدعم الاستدامة في قطاعات الأعمال وسياقات العدالة البيئية والاجتماعية.

12. دراسة (Soliman & Spooner, 2000)، وعنوانها:

Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لأقسام الموارد البشرية في تحديد الإستراتيجية والفجوات المعرفية باستخدام خرائط المعرفة، وأن التنفيذ الناجح للتكنولوجيا الجديدة تعتمد على العديد من العوامل بما في ذلك كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث تشير البحوث الأخيرة إلى أن الأصول الفكرية والموارد ويمكن استخدامها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية إذا ما قامت المنظمات بتطبيق تقنيات إدارة المعرفة من أجل الاستفادة من مواردها البشرية وتعزيز قدرتها على إدارة شؤون الموظفين. أقسام الموارد البشرية يتم وضعها جيداً لضمان نجاح برامج إدارة المعرفة، والتي يتم توجيهها إلى التقاط واستخدام وإعادة استخدام المعرفة عند الموظفين، حيث توصلت الدراسة إلى أن أنشطة إدارة المعرفة ينبغي أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتعزيز بيئة الأعمال وزيادة مستويات الابتكار، كما يمكن لهذه الأنشطة مساعدة المنظمات لمعالجة مشاكل إدارة الموارد البشرية على المستويات المحلية والعالمية.

جدول رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث/ باحثون	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	العوامل المشتركة مع الدراسة الحالية
1	القطب وفوطة 2013	هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تعلم ونمو العاملين	توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة	تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع
2	الجبالي 2012	هدفت الدراسة للتعرف على تنظيم المعرفة وأثره على فاعلية أداء البنوك التجارية	توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية تستخدم تنظيم المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة	تشترك مع الدراسة الحالية في المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، ...)
3	الشهربلي 2010	هدفت الدراسة للتعرف على استثمار المعرفة في نظم المعلومات الإدارية المتقدمة	توصلت الدراسة إلى وجود خسارة مؤكدة ناتجة عن قلة استثمار المنتجات المعرفية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
4	المعاني 2009	هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي	توصلت الدراسة إلى تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
5	الدغمي 2009	هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية	أظهرت الدراسة فاعلية إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق بدرجة قليلة	تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع فاعلية إدارة الموارد البشرية
6	بني هاني 2009	هدفت الدراسة للتعرف على إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والعلاقة فيما بينهما.	أظهرت الدراسة أنها تطبق كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بينهما.	تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل والمتغير التابع (إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية)
7	دروزة 2008	هدفت الدراسة التعرف على متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والعلاقة فيما بينهما وأثرها على تميز الأداء المؤسسي.	أظهرت الدراسة وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، ووجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة وبين رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.	تشترك مع هذه الدراسة بمتغير إدارة المعرفة

الرقم	اسم الباحث/ باحثون	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	العوامل المشتركة مع الدراسة الحالية
8	أبو زايد 2008	هدفت الدراسة التعرف على إدارة وتنمية الموارد البشرية وسبل تطويره	أظهرت الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية، وجود تطوير مستمر للسياسات المتبعة ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية	تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)
9	الشرفا 2008	هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية	توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
10	التمياط 2007	هدفت الدراسة التعرف على تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فاعلية إدارة الموارد البشرية	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكة الانترنت، نظم المعلومات الإدارية) وفاعلية إدارة الموارد البشرية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة الموارد البشرية
11	حياصات 2006	هدفت الدراسة التعرف على معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي	وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير فاعلية إدارة الموارد البشرية
12	حجازي 2005	هدفت الدراسة التعرف على إدراك إدارة المعرفة وأثره في توظيفها لدى المنظمات الأردنية	توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي إدارة المعرفة، بمختلف أبعادها، كما أنها تمارس عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها في أعمالها.	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
13	Schiuma2012	هدفت الدراسة التعرف على إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء	أظهرت الدراسة أن المعرفة تمثل مكوناً أساسياً لأية منظمة وإن إدارة المعرفة هي صميم نمو الأعمال التجارية للمنظمات	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة

الرقم	اسم الباحث/ باحثون	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	العوامل المشتركة مع الدراسة الحالية
14	Benavides & Roig. 2011	هدفت الدراسة للتعرف على دور الرياديين وأثره في نقل المعرفة من خلال إدارات الموارد البشرية	أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تأثير إيجابي للعاملين في مجال نقل المعرفة، أما الإدارة المتوسطة فلديها تأثير بسيط على نقل المعرفة	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة ومتغير إدارة الموارد البشرية
15	Liao2011	هدفت الدراسة للتعرف على أنظمة رقابة إدارة الموارد البشرية وأثره على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأداء الشركات	تشير النتائج أن الشركات التي تطبق إستراتيجية الشخصية، فإنها تستخدم مراقبة السلوك لتعزيز أداء الشركات. والشركات التي تطبق إستراتيجية الترميز، فإن استخدام مراقبة الإنتاج يجعل أداء الشركات أفضل.	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة ومتغير إدارة الموارد البشرية
16	Mills & Smith 2010	هدفت الدراسة للتعرف على كل من إدارة المعرفة والأداء المنظمي	أظهرت النتائج أن بعض الموارد المعرفية (مثل الهيكل التنظيمي، وتطبيق المعرفة) ترتبط مباشرة بالأداء المنظمي، في حين أن موارد أخرى (مثل التكنولوجيا وتحويل المعرفة)، لا ترتبط مباشرة بالأداء المنظمي	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
17	Gloet 2006	هدفت الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة ومدى ارتباطها إدارة الموارد البشرية	توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز الاستدامة من خلال الربط الفعال بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة ومتغير إدارة الموارد البشرية
18	Soliman & Spooner 2000	هدف الدراسة التعرف للدور الاستراتيجي لأقسام الموارد البشرية في تحديد الإستراتيجية والفجوات المعرفية باستخدام خرائط المعرفة	توصلت الدراسة إلى أن أنشطة إدارة المعرفة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتعزيز بيئة الأعمال وزيادة مستويات الابتكار	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة ومتغير إدارة الموارد البشرية
19	Beliveau, et al, 2011	هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة ومساعدوها والقدرة العملية في شركات البرمجيات	توصلت الدراسة إلى أن الدعم الكبير موجه لإستراتيجية إدارة المعرفة والعوامل المساعدة لإدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة المعرفة، بينما كانت النتائج متباينة لأهمية القدرة العملية لإدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة المعرفة	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة

الرقم	اسم الباحث/ باحثون	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	العوامل المشتركة مع الدراسة الحالية
20	Shankar et al, 2013	هدفت الدراسة للتعرف ظاهرة فقدان المعرفة وإنشاء شبكة التعاون	توصلت الدراسة أنه على المنظمات أن تخطط عملية تطوير منتجاتها الجديدة، وتفصيل كل خطوة من خطوات عملية تطوير المنتجات.	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
21	Armistaed, 2014	هدفت الدراسة لفهم إدارة المعرفة وأثرها على العمليات التشغيلية	توصلت الدراسة إلى الإدارة القائمة على المعرفة تساعد مديري العمليات لمعرفة علاقاتهم مع الموردين والعملاء وبقية المنظمة بطريقة مختلفة. وضرورة اتخاذ تدابير جديدة في مجال خدمة العملاء والكفاءة، والتي تعكس استخدام المعرفة بدلا من الموارد المادية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة
22	Jimoh, Danlami, 2011	هدفت الدراسة التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء المنظمي	تشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت تمارس باعتدال	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة الموارد البشرية
23	Onodugo, 2012	هدفت الدراسة إلى تقييم أثر العولمة على المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بين المنظمات النيجيرية	أظهرت الدراسة تغيير العديد من المنظمات النيجيرية سياسات الموارد البشرية الخاصة بها نتيجة لعوامل عالمية	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة الموارد البشرية
24	Obeidat, et al, 2014	هدفت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، من جهة، وعلاقتها مع عملية إدارة المعرفة.	أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية (أساليب التوظيف والتدريب، تقييم الأداء، وأنظمة المكافأة) لديها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام استمرار، والالتزام المعياري).	تشترك مع الدراسة الحالية في متغير إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

10-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى

بمراجعة الدراسات السابقة يتبين أن الكثير من الدراسات السابقة تناولت في معظمها أحد متغيرات الدراسة الحالية (إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية) حيث ربطت أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى وكذلك ربطت المتغيرين معاً ولكن من جوانب مختلفة، فالكثير من الدراسات ربطت إدارة المعرفة بالموارد البشرية ولكنها لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية وهذا ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة ويجعلها من الدراسات ذات الأهمية في هذا المجال على المستوى المحلي، هذا فضلاً عن أن مجتمع الدراسة شملت شركات صناعة الأدوية الأردنية، مما يضفي على نتائجها أهمية يمكن الاستناد عليها في الدراسات المستقبلية.

الفصل الثانـي

الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة المعرفة.
- المبحث الثانـي: فاعلية إدارة الموارد البشريـة.

المبحث الأول

إدارة المعرفة

المقدمة:

تشهد المنظمات العامة والخاصة، بمختلف أحجامها ومنتجاتها وخدماتها، منافسة شديدة نتيجة لانتشار ظاهرة العولمة في العالم، وتحرير الاقتصاد والتجارة. واستجابة للمستجدات والتغيرات الطارئة وحتى تصبح منظمات منافسة ويكتب لها البقاء والديمومة فقد حاولت بعض المنظمات في ظل هذه التحديات تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها أو خفض كلفها.

لذلك تلجأ المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة Knowledge Management والذي يعد أحد السبل من أجل مواجهة هذه التحديات، وتحويل المنظمات شيئاً فشيئاً نحو أن تكون منظمات قائمة على المعرفة، وان المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة.

حيث بدء يُنظر إلى المعرفة على أنها حجر الأساس لجميع الأعمال، إذ أنها "العامل الذي يولد الرؤى، والمكوّن الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية. كما أن المعرفة هي العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة" (Wiig, 1993).

مفهوم المعرفة:

في البداية وقبل تحديد مفهوم إدارة المعرفة، من المهم تسليط الضوء على مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة، مصادر المعرفة، والتطور التاريخي للمعرفة.

هنالك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد للمعرفة وينظر الكثير من الباحثين إلى هذا المصطلح على انه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي،

(عجلان، 2007). ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" (الزيادات، 2008).

والمعرفة هي :"مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وفي المنظمة والمجتمع، وليست موجودة في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير" (العلي وآخرون، 2005).

أنواع المعرفة:

أجمع معظم الباحثين والمختصين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين أساسيين **لإدارة المعرفة**، وهما من أكثر التصنيفات شيوعاً، والذي يخدم طبيعة الدراسة وهما:

1- المعرفة الظاهرة (الصريحة) Explicit Knowledge:

هي البيانات والمعلومات الموثقة والمرمزة والتي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من شكل إلى آخر، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها بصفة مستمرة وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008).

وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والمعلومات والبيانات المخزنة والمتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات (حجازي، 2005).

2- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتيــة، لــذلك يطلــق عليها بالمعرفة غير الرسمية وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها وإنما يمكن اســتنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو مــن خــلال الاســتنباط المعرفي وعصف الأفكار وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهــارة فــي العمل. وتتطلب المعرفة الضمنية التحليل العميق للموقف المــراد تشخيــصه أو المــشكلة المــراد معالجتها (العلي وآخرون، 2006). وتعرف أيضاً بأنها المعرفة المعقدة غير المصقولة، والمتراكمــة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع (Cullen, 2005).

التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

التطور المتسارع للبيئة الاقتصادية جعل من المعرفة وإدارتها محل اهتمام العديد من الدارسين والباحثين وأصحاب الأعمال والمهتمين بالعلوم والفلسفة. فهي تعتبر إدارة المعرفة كما يقول عليان في (المدلل، 2012) بأنها نظام قديم جديد درج الفلاسفة على الكتابة فيه منذ آلاف السنين، ولكن الجديد في الأمر هو الاهتمام في دراسة علاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل. ففي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980م، أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه" هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وتشير الدراسات بأن Wiig هو من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وتم ذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام 1986م. وقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين بعدها في تطوير مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1989، حيث قدمت مجموعة من الشركات

الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة على أساس تكنولوجي، حيث ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة في منتصف التسعينيات بفضل الانترنت، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. وأصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، وأخذ الاهتمام يتزايد أكثر فأكثر بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999م خصص البنك الدولي 4% من الموازنة السنوية لتطوير وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة (المدلل، 2012).

يضيف De Brun بأنه في بداية القرن الواحد والعشرين انتقل الاقتصاد إلى مرحلة جديدة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي يمكن الإشارة إليها ب" اقتصاد المعرفة"، وفيه أصبحت المعرفة عاملا رئيسيًا في تحديد النجاح أو الفشل التنظيمي والاقتصادي. حيث تعتبر المنظمات الأكثر فاعلية في اقتصاد المعرفة هي تلك المنظمات التي تقدر أهمية المعرفة وتعمل باتجاه تحقيق أفضل استفادة من هذه المعرفة والتي بدورها ستلعب الدور الحاسم في تحقيق النجاح داخل وخارج المنظمة (المدلل، 2012).

مصادر المعرفة:

يقصد بمصادر المعرفة تلك التي تحوي أو تجمع المعرفة (ماضي، 2010)، ومن أهم مصادر المعرفة ما يلي:

1- المصادر الخارجية:

ويقصد بها المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن بين هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه

المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة في مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسة بما يخدم أهداف المنظمة. وهي مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وأنشطتها الرئيسة، كل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار، وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها" (عجلان، 2007)، ويعرف حجازي (2005) إدارة المعرفة بأنها: "عملية تحليل وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل منظمي هادف ومقصود ونابع عن عمليات المنظمة وذلك لإيجاد قيمة للأعمال وتوليد ميزة تنافسية". وتعرف الزامل كما ورد في (حجازي، 2005) إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي

تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، ومن ثم تحويل المعرفة الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي". وعرفها Turban (2007) بأنها "إدارة نشيطة ومنظمة للأفكار والمعلومات والمعرفة المستقرة في عقول العاملين في المنظمة".

وبعد مراجعة الأدبيات السابقة في البحث عن إدارة المعرفة، ترى الباحثة أن الكثير من العلماء حاولوا تقديم تعريفات مختلفة لإدارة المعرفة تشمل:

سلسلة العمليات التي تعمل على توليد المعرفة من مصادرها المختلفة وخزنها من خلال أنظمة محددة وتوزيعها على مستخدميها وتطبيقها داخل المنظمة، بحيث تمكن المنظمة من الاستفادة منها لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على وجود طريق واضح وشامل لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التغيير والتطوير لمواكبة المستجدات البيئية، مما يزيد من عوائد المنظمات ورضا عملائها وولائهم لها، وبالتالي تؤدي إلى تحسين موقفها التنافسي.

حيث أشار الكبيسي (2005)، إلى أن أهمية إدارة المعرفة تتلخص في كونها:

أ- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق مختلف أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها في خفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية.

ب- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطبيقها وتقييمها ومحاولة تطويرها والمشاركة بها.

ج- توفر فرصة الحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمات، عبر المساهمة في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

د- توفر إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية من خلال دعم الجهود والاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

ه- تعد أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمات، من خلال تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها.

أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وقد أشار الكبيسي (2005)، إلى أهداف إدارة المعرفة وهي:

أ- تحديد مصادر الجوهرية للمعرفة وكيفية الحصول عليها وخزنها وإعادة استعمالها.

ب- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع العاملين في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة لدى الآخرين.

ج- تهدف إلى جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونقل أفضل الممارسات إلى داخل المنظمة.

د- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، حيث تعمل كشبكة للأنشطة، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

عمليات إدارة المعرفة:

تناول الباحثون عمليات إدارة المعرفة من عدة أشكال ومداخل مختلفة، ويعود هذا الاختلاف في تحديد العمليات إلى اختلاف الفلاسفة وعلماء النفس في شرح وتفسير كيف يعمل الأفراد، وكيف يفكرون، وكيف سيوصلون فكرتهم أو شرحها للآخرين، على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنها بصورة عامة تصب في خدمة هدف المعرفة والوصول بالمنظمة إلى إدارة معرفية ناجحة، فهي عند Trigg (2000) تتكون من: اكتساب المعرفة ومعاجلتها وخزنها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما Burk (1999) قسمها إلى: الإيجاد، الابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستخدام وإعادة الاستخدام.

فقد اقتصرت الباحثة في هذه الدراسة على ذكر أربع عمليات جوهرية من عمليات إدارة المعرفة، كما صنفها (Wiig, 1993) واستخدمت من قبل (المعاني، 2009) في دراسته، وسيتم بناء أنموذج الدراسة بناءً على هذه العمليات وهي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة):

1) **توليد المعرفة**: هي عملية تشخيص وتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة ومقارنتها مع موجوداتها المعرفية الحالية والمتوفرة، ومحاولة البحث عنها والوصول إليها سواء كان ذلك من مكان المعرفة أو من الأشخاص المعنيين بها (العلي، وآخرون، 2006).

و تبعاً لـِ Soo (2001) فإن توليد المعرفة يحتاج إلى ثلاثة شروط:

أ- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.

ب- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

ج- أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.

2) **خزن المعرفة**: بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد ممكن من المعرفة التي قد تحتاجها، تسعى بكل جهد إلى ترميز تلك المعرفة وتوثيقها بطريقة آمنة تضمن حفظها من الضياع أو التلف، وبهدف تفعيلها واستخدامها عند الحاجة إليها.

يؤكد عليان (2008) على أن خزن المعرفة يُعد جسراً بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، وعلى المنظمات مراعاة أن تتوفر معايير تضمن حفظ المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة في شكلين أساسيين هما:

أ- الأفراد: يجب على المنظمات توفير الإجراءات الإدارية التي تضمن الحفاظ على هذه الخبرات من الكوادر من خلال تصميم نظم الحوافز المادية والمعنوية والتشجيع والترقية.

ب- التكنولوجيا: وهي الأنظمة والوسائل الشائعة والمستخدمة في توليد وحفظ المعرفة في مساحات واسعة وذلك لدقتها ومقدرتها الهائلة على التخزين

3) **تشارك المعرفة**: هي عملية توزيع المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها بهدف مساعدتهم في القيام بمهامهم، حيث بين Coakes (2003) أنه في هذه العملية يتم إيصال البيانات والمعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ويشير Heisig (2000) إلى أساليب لتوزيع وتشارك المعرفة منها:

- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

4) **تطبيق المعرفة**: إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد فرصة تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة ما (الزيادات، 2008).

إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوفرة للمنظمة بهدف تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، ويدخل في إطار تطبيق المعرفة مصطلحات: الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق.

استراتيجيات إدارة المعرفة:

هنالك إستراتيجيتين رئيستين لإدارة المعرفة (Hansen, et al, 1999) هما:

1- **إستراتيجية الترميز: Codification Strategy**

هي القيام بعملية ترميز المعرفة المعلنة والتعبير عنها من خلال الكلمات والأرقام والرموز، وتخزين تلك المعرفة في قواعد بيانات لتسهيل الوصول إليها واستخدامها من قبل أفراد المنظمة، وبالتالي تزيد من فاعلية ونمو المعرفة، حيث يساعد إعادة استخدامها في انجاز العمل وتقليل تكاليف الاتصالات ويسمح للمنظمة بتوسيع أنشطتها ومشاريعها.

2- **إستراتيجية التمثيل: Personalization Strategy**

ترتبط بالتصور الشخصي للمعرفة الضمنية المبنية على المهارات الشخصية والحدس والخبرة والتي توظف في حل المشاكل المعقدة، ويتم نقل هذه المعرفة من خلال الحوارات الجماعية والاتصالات الشخصية واستخدام التقنيات بهدف تسهيل تشارك المعرفة، وتظهر الحاجة إلى المعرفة الشخصية الضمنية في إستراتيجية الاستشارة.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة:

حققت الإدارات فوائد عدة نتيجة لاستخدام إدارة المعرفة داخل منظماتها (Wiig, 1993) ومنها:

1- زيادة الإبداع وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بشكل أفضل.

2- تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المنظمات وتحسين أدائها.

3- يصبح العاملين أكثر براعة وجدية في العمل، من خلال البحث عن أحدث الطرق والأساليب في أداء أعمالهم.

4- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بصورة أفضل.

5- يصبح العاملين أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم، وأكثر وعياً لما يجري داخل المنظمة.

معيقات تطبيق إدارة المعرفة:

أشار Coakes (2003) إلى أن عدة منظمات أجرت دراسات لاكتشاف ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك ما يعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل ألا وهو:

- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، وعدم الإدراك الكافي لمفهوم ودور وفوائد إدارة المعرفة ومحتواها.
- سيطرة الثقافة التي تمنع التشارك في المعرفة.
- ضعف التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى توفير برامج التدريب المرتبطة بإدارة المعرفة.
- عدم توفر الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

عوامل نجاح إدارة المعرفة:

حدد Rastogi (2000) مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

1. تحفيز العاملين للمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص لهم للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
2. التشجيع على التعلم وروح التعاون بين الفريق ومكافأة ذلك بصورة دائمة.
3. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
4. مساعدة الأفراد في تحديد محتوى ودور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
5. توفر الأنظمة التي تساعد على الفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
6. زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات بقصد التعلم وعمل المقارنات.
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

المبحث الثاني

فاعلية إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات والتغيرات في بيئاتها سواءً الداخلية أو الخارجية، مما فرض على هذه المنظمات ضرورة إحداث التغييرات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، منها أن تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في مواردها المتاحة والتي يعتبر المورد البشري أهمها، وبحيث تكون هذه الموارد أكثر كفاءة، ومهارة، وقدرة، ومعرفة، والتزاماً (حسن، 2005).

لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الرئيسية الموجودة في المنظمة لكونها تتولى عملية جذب أهم عنصر في المنظمة، حيث تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وتتمتع بأهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة (القحطاني، 2008). كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً كوحدة متخصصة، في تنمية وتطوير أداء الأفراد للعمل (نصر الله، 2001).

ونظراً لأهمية المورد البشري، فإن المنظمات توجه اهتمامها نحو إنشاء إدارة للموارد البشرية وذلك منذ لحظة البحث عن المورد البشري المناسب وانتهاءً بخروجه منها، إما متقاعداً، أو مفصولاً، أو مستقيلاً (عبد الباقي، 2004).

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

نشأت إدارة الموارد البشرية منذ القدم كعمل طبيعي لإدارة أي منظمة أو عمـــل، وإن لم تحمل نفس هذا الاسم، إلا أنه توجد بأي منظمة جهة أو شخص مخـــتص يـــنظم عمليـــة التعامل مع الأفراد، وقد تطور المفهوم على مدار قرن ونصف القرن تقريباً حتى وصل إلى الصورة المتعارف عليها حالياً، حيث مر هذا التطور عبر مراحل عدة (عبد الباقي، 2004) على النحو التالي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية**: اتسمت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي، وكـــان التركيـــز فيها على الإنتاج فقط دونما أي اعتبار لأي أنظمة عمالية تحدد الحقوق والواجبـــات والحـــوافز والمكافآت، وذلك مع نهاية القرن الثامن عشر ظهرت بعض المسائل التي تقـــع ضـــمن دائـــرة الموارد البشرية وبدأت بعض المناقشات حولها.

2- **مرحلة الثورة الصناعية**: في هذه المرحلة ظهرت الآلة، حيث كان لها دور مهـــم فـــي تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، حالها حال المرحلة السابقة فقد تم إهمـــال حقوق العمال وحاجاتهم، إلا أن إحساس العمال بعدم الأمـــان الـــوظيفي دفعهـــم إلـــى القيـــام بالإضرابات وإنشاء النقابات مما دفع أصحاب العمل إلى الرضوخ لمطالبهم وتنفيـــذ رغبـــاتهم وكان ذلك في منتصف القرن التاسع عشر.

3- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (حركة الإدارة العلمية)**: امتـــدت هـــذه المرحلـــة منـــذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العـــشرين (1856 – 1915) فقـــط ظهـــرت مدارس جديدة تتحدث عن كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي يربط بين الوقت والحركـــة إلا أنه اعتبر الإنسان بمثابة الآلة، حيث يكافئ العامل الذي ينجز المزيد مـــن العمـــل وبـــنفس الوقت ولم ينظر إلى مصالح العامل وأهدافه الشخصية والعاطفية.

4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المرحلة مابين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك بعد انطلاق تجارب Howthrone والتي أشارت إلى الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي رفع من كفاءة الإنتاج، وأن المصلحة لابد أن تكون متبادلة بين العاملين وأصحاب العمل، وضرورة التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

5- مدرسة إدارة الأفراد: ظهرت هذه المدرسة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تطورت إدارة الموارد البشرية وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، كما اهتمت الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان حيث اهتمت بإدارة الأفراد في المنظمات، إلا أن دور إدارة الأفراد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات.

6- مدرسة إدارة الموارد البشرية: وهي محاولة لسد مواطن النقص في مدرسة إدارة الأفراد، حيث أضافت اهتمامات أخرى كاستثمارات طاقات الأفراد، وغرس روح الإبداع والابتكار، والإدارة بالمعرفة، وحل مشاكل الأفراد وزيادة تفاعلهم مع الإدارة العليا، إلى جانب مراعاة الجانب السلوكي للأفراد والتعرف على أسبابه ومحاولة تقويمه بما يخدم الأهداف العليا للمنظمة.

7- مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية: ظهر هذا المصطلح مع بدايات هذا القرن ويقصد به أن الموارد البشرية شريك أساسي في فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد بات هذا المصطلح يتردد ليحل محل إدارة الموارد البشرية، وذلك مع ظهور المنافسة الحادة والانفتاح الاقتصادي والعولمة وتحرير التجارة والتبادل التجاري بين الدول فقد تغير عمل إدارة

الموارد البشرية من مجرد أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية تتكامل وتتداخل في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وبناءً على ما تقدم فإننا نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية قد مرت بتطورات عدة نتيجة متغيرات وعوامل منها ما هو بيئي أو فردي مما أفضى إلى الصورة الحديثة لها، وبالتالي تغيرت خصائصها من مجرد تنظيم آلي يقع ضمن بيئة مستقرة إلى تنظيم عضوي في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرف الهيتي (2003) إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق، والمتابعة الدائمة والتطوير المستمر للموارد البشرية في المؤسسة.

بينما عرفها Dessler (2004) بقوله: "إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات والنشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفهم وتطويرهم وتقييمهم والاحتفاظ بالعدد المناسب من ذوي المهارات من الموارد البشرية لإنجاز الأهداف التنظيمية".

أما أبو شيخة (2000) فعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة العمليات الجزئية من تخطيط وتحليل ووصف الوظائف ونظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم السلامة المعنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أما كشواي (2002) فعرفها بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والاستراتيجيات التي تصمم لدعم الأهداف المشتركة وذلك بالتكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين فيها.

من خلال التعاريف السابقة تعرف الباحثة مفهوم إدارة الموارد البشرية كالآتي:

بأنها وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية تحتوي على سلسلة من العمليات تبدأ بتحديـــد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والعمل على استقطابها واختيارها وتعيينها، ومـــن ثـــم تصميم نظم تقييم وتقويم الأداء والحوافز، وتدريب العاملين مما يؤدي إلـــى تحقيـــق الأهـــداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كمـــا أشار إليها نصر الله (2001) وهي:

1- التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى البشرية وتزويدها بالكفاءات المطلوبة.

2- التخطيط للقوى العاملة والإشراف على التنفيذ.

3- وضع السياسات والأنظمة واللوائح العادلة المتعلقـــة بـــالتوظيف، المكافـــآت، الأجـــور، المنافع، سلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.

4- ضمان التكامل بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد بالتعرف علـــى رغبـــات العـــاملين ومحاولة تلبيتها.

5- توفير الظروف العادلة للتوظيف وعمل مرضٍ للعاملين.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تزايد الاهتمام بإدارات الموارد البشرية كونها تعد مفتاح نجاح للمؤسسات وتدير المـورد البشري غير القابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة، حيث يمكن تقليـد الآلـة، أو أسـلوب العمل، أو طريقة الإنتاج، أو قناة التوزيع، لكن لا يمكن تقليد الفرد (عبد الباقي، 2004).

حيث بين سلطان (2003) أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

1- التوسع والتطور السريع الذي تم في هذا العصر الحديث، وما يتطلب من توفر مواصفات معينة في العمالة المطلوبة وما تحتاجه هذه العمالة من تدريب وإعداد، لذا فهـي بحاجـة إلـى إدارة متخصصة مسؤولة تحافظ عليها.

2- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملـة المطلوبة، مما تطلب إدارة ووسائل حديثة تتعامل مع هذه النوعية من القوى العاملة.

3- اتساع دائرة التدخل الحكومي في مجال العلاقات العمالية، ويفرض هـذا التـدخل علـى المنظمات توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

4- كبر حجم المنظمات وما يفرضه من استخدامها لعمال متخصصين من مختلف الثقافـات والجنسيات والكفاءات مما يحتم وجود إدارة متخصصة لهذا المورد.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة ولكنها تصب جميعها في تنمية وتطوير قدرات العاملين بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك تلبي احتياجات المنظمة، وتشمل:

1- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دوران العاملين، وتحسين الإنتاجية والنوعية لعمليات ومخرجات المنظمة (الصالح، 2004).

2- تهدف إلى تحقيق الانسجام الكامل والترابط بين سياسات المنظمة في اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور... الخ، وبالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (الصيرفي، 2003).

3- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة، والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها (السالم والصالح، 2002).

4- التنسيق الكامل بين الإدارات في المنظمة لتحقيق المشاركة في وضع السياسات والتعليمات التي تنتجها المنظمة للعاملين، ووضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية، وحث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم (أبو تايه، 2004).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارات الموارد البشرية العديد من التحديات سواءً من بيئاتها الداخلية أو الخارجية، والتي فرضت على مدراء الموارد البشرية العمل على مواجهتها من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات، هي: التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الذاتية أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم (عباس، 2003).

وتقف هذه التحديات عائقاً أمام تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المنظمات من جهة أخرى، وأشار عبد الباقي (2004) إلى أبرز هذه التحديات:

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وما يتطلبه ذلك من تدريب وتطوير في قدرات العاملين.

2- زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل وبالتالي ازدياد حجم القوى العاملة والتغير في تركيبها.

3- ازدياد تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال التشريعات واللوائح الحكومية.

4- تزايد الحاجة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

5- العائد والتعويض المادي المطلوب من قبل العاملين.

6- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.

7- تزايد عدد الوظائف التخصصية (الذهنية) مع تناقص الأعمال اليدوية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي لما تواجهه إدارة الموارد البشرية من تحديات تتطلب أدواراً مختلفة، لذلك اختلف الكتّاب والمتخصصون في مجال الإدارة في تحديد عدد وطبيعة الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فقد كان هنري فايول (رائد مدرسة المبادئ الإدارية) أول من أشار إليها وحددها بخمسة وظائف وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والإمرة والرقابة، أما Culick فحددها في ثمانية وظائف وهي: التخطيط التنظيم التوظيف والتوجيه والقيادة والتنسيق الرقابة وكتابة التقارير وإعداد الموازنات (السالم والصالح، 2002).

أما الصالح (2004) فقد كان أكثر تفصيلاً في كتابه وحددها في: (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، التطوير الوظيفي والمهني، تقييم أداء العاملين، إنهاء الخدمات، علاقات العاملين، إصابات العمل).

إشارة إلى ما سبق يتضح أن الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هو توفير القوى العاملة الضرورية للمنظمات بدءً من التخطيط لها وتوظيفها وتدريبها وتقييم أدائها بالإضافة إلى وضع نظام للتعويضات يشمل الأجور والمكافآت والحوافز.

اختلفت مهام الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، إما أن تقوم بهذه الوظائف بشكل فردي أو بشكل مشترك مع دوائر أخرى داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى، حيث يمكن إيجاز الوظائف بما يلي:

1) **تخطيط الموارد البشرية**: تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدورها الرئيسي في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها.

فعرفها المغربي (2009) بأنها عملية تقدير وتنبؤ تقوم بها المنظمات لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت والمكان المناسبين، بما يحقق أهدافها.

تبرز أهمية التخطيط للموارد البشرية كما أشار إليها السالم والصالح (2002) في كونها تساعد إدارة المنظمة في تقدير العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء الأعمال بما يحقق أهدافها بأعلى إنتاجية وبأقل كلفة، والمحافظة على طاقات العاملين واستثمارها بما يعزز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وذكر عبد الباقي (2004) بأن هناك عدد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية، حيث صنفها في مجموعتين وهما:

أ- **العوامل الداخلية**: وهي مجموعة العوامل المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وتؤثر في تحديد الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، ومن أهمها:

- أهداف المنظمة: حيث تشكل القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها.
- الوضع المالي: يتمثل في قدرة المنظمة على تخطيط الموارد البشرية بناءً على وضعها المالي، حيث يؤثر على أنشطة أخرى مثل التدريب والحوافز.
- التغيرات التنظيمية: وذلك عند إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب إعادة توزيع العاملين على الوظائف المختلفة مما يؤثر في الطلب على الموارد البشرية أو تدريب الموارد الموجودة حالياً.
- حجم العمل: بناءً على حجم العمل المطلوب ونوعيته يتم تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية.

ب- **العوامل الخارجية**: وهي مجموعة العوامل والتي تحدث خارج بيئة المنظمة، وتؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة، ومن أهمها:

- عوامل اقتصادية: مثل التضخم الاقتصادي، تغير معدل أسعار الفائدة، معدل البطالة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل وبالتالي يتوفر فرص أكبر لاختيار الموارد البشرية المطلوبة.
- عوامل سياسية: تتمثل بالتشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل سياسات عمالية أو وضع حد أدنى للأجور.

- عوامل تكنولوجية: تتضمن نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما يـؤثر فـي حجـم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها.
- عوامل اجتماعية وسكانية: تعكس هجرة السكان أي انتقالهم من منطقة جغرافية إلـى أخرى، وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

خطوات التخطيط للموارد البشرية:

وأشار سلطان (2003) إلى خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية:

1. تحديد أنواع الوظائف ونوعيات الأفراد المطلوب توظيفهم مستقبلاً، بنـاءً علـى تحليـل طبيعة نشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي.
2. تحديد أعداد الموارد البشرية اللازمة لكل نوعية من الوظائف وذلك حسب عبء العمـل المطلوب أدائه.
3. التنبؤ مستقبلاً بالمناخ الداخلي للمنظمة وفي سوق العمل من كل نوعية.
4. تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية في كل مجموعة نوعية من الوظائف، سواءً على المستوى النوعي أو الكمي.
5. تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز وذلك بالاعتماد على سوق العمل.

مشاكل تواجه عملية التخطيط:

حدد المغربي (2009) المشاكل التي تواجه عملية التخطيط بأنها:

1. عدم توفر البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
2. تشابك وتعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط للموارد البشرية.

3. ضعف التنسيق بين عملية تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخـرى الـضرورية لتنمية الموارد البشرية كالتدريب والاختيار والتعيين.

4. ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.

5. اختلال الهيكل التنظيمي في المنظمة، إذ يوجد فائض في الموارد البـشرية فـي بعـض الوظائف بينما يوجد عجز في وظائف أخرى.

2) الاستقطاب والتعيين:

تمثل وظيفة الاستقطاب والتعيين عنصراً مهماً في خطة إدارة الموارد البشرية، فهي تأتي بعد الانتهاء من مرحلة تحديد أنواع وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة وهو الحصول على معدلات متزايدة من الكفاءة الإنتاجية، حيث تعمل هذه الوظيفة على وضع تلـك الخطة موضع التنفيذ.

فقد عرف (السالم والصالح، 2002) عملية الاستقطاب بأنها: عملية البحث عن الأفـراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واختبار الأفضل منهم للعمل في المنظمة.

إذ تهدف وظيفة الاختيار إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص وما يحملـه من مؤهلات مع متطلبات الوظيفة الشاغرة (السلمي، 1997). ويقدر نجاح المنظمة في عمليـة الاختيار بتقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومواصفات شواغرها.

مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنظمات:

أشار الطائي وآخرون (2006) إلى أن المنظمة تهتم بتحديد مصادر الحصول على المورد البشري، واكتشاف مصادر جديدة وتنميتها، وتقويم المصادر الحالة بصورة مستمرة، وذلك لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد البشرية عند الحاجة، وهذه المصادر هي:

- **مصادر داخلية**: هي مجموعة المصادر التي تكون من داخل المنظمة، إما عن طريق الترقية أو النقل أو الإعلان الداخلي، أو الموظفين السابقين، إذ أن للاستقطاب الداخلي العديد من المزايا منها:

• إتاحة الفرصة للعاملين للتقدم الوظيفي في المنظمة.

• خفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصادر الخارجية.

• معرفة العاملين بضوابط وإجراءات عمل المنظمة وبالتالي يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الحالية.

- **مصادر خارجية**: هي مجموعة المصادر الخارجية التي تلجأ لها المنظمة في حالة عدم توفر مؤهلون لشغل الوظائف الشاغرة، وهم أهم مزايا هذه المصادر:

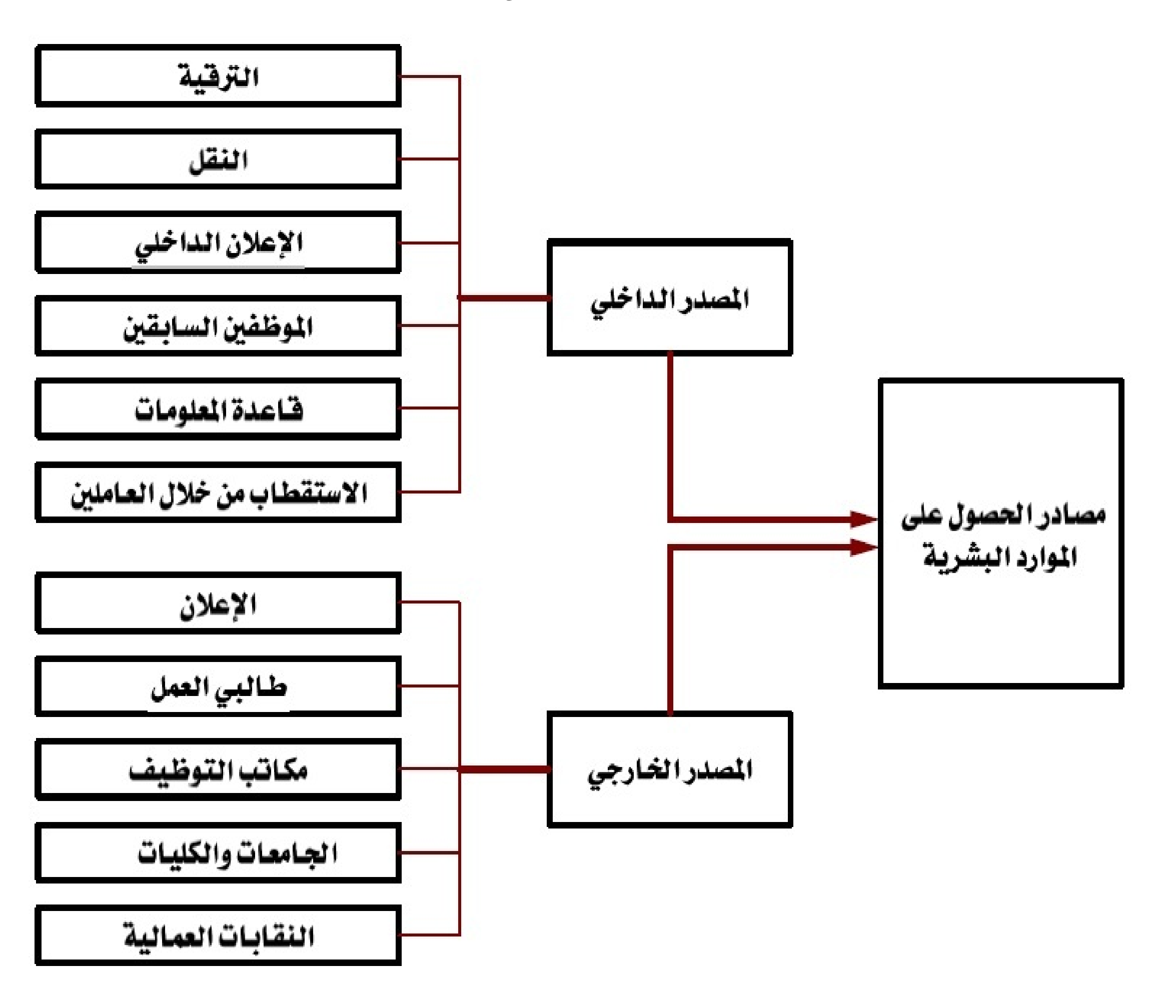
• السماح بدخول مهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً وبالتالي إتاحة الفرصة للتقدم والتطور.

• إقامة علاقات مع جهات متعددة وبالتالي إمكانية تغيير عادات وتقاليد غير مناسبة للمنظمة.

• تكلفة أقل من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويبين الشكل (2) مصادر الحصول على الموارد البشرية.

شكل (2) مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: الطائي، وآخرون، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

ومن الطرق حديثة الانتشار والتي تستخدم على نطاق واسع في المنظمات، وهي الاستقطاب الالكتروني حيث أشار درة والصباغ (2008) إلى أن الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمات من خلال استخدام الانترنت وذلك لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من ذوي الكفاءة والخبرة العالية ومن مختلفة أنحاء العالم.

وأشار Greiner (2003) إلى فوائد الاستقطاب الالكتروني وهي:

- تخفيض تكاليف ووقت التوظيف.
- الانتشار الواسع للباحثين عن عمل.
- فرص تسويق واسعة للمنظمات.
- يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية
- يفتح المجال للمبادرة.

ومن ثم تأتي عملية التعيين بعد الانتهاء من مرحلة الاستقطاب واختيار الأفضل، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية وهي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم والصالح، 2002).

تظهر أهمية التعيين في اختيار الموظفين الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين حيث يزيد من كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وبالتالي يؤدي إلى تقليص حجم النفقات والتكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة نتيجة سوء اختيارهم أو تدريبهم أو تطوير مهاراتهم، وتؤكد عملية الاختيار السليمة على شرعية وقانونية الإجراءات، والمساواة في التعيين وعدم التمييز ضد الأقليات.

3) التدريب:

يعتبر التدريب من الأساليب الشائعة في تنمية الموارد البشرية، وتتجلى أهميته في إتاحة المجال للموظفين للتأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، والتي تؤدي بدورها إلى

تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية داخل المنظمة، كما يمثل حلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية (السلمي، 1997) ليقوم على تحقيق الأغراض التالية:

- يعمل على تعديل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته.
- يساهم في تطوير مجمل مهارات وقدرات الفرد وأسلوب أداء العمل.
- يقوم بتصويب مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

وعرف الشرقاوي (1990) التدريب: بأنه عملية إعداد الموظفين وتدريبهم على أعمال معينة وذلك لتزويدهم بالمهارات والخبرات، وإكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصهم لرفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وزيادة إنتاجيتهم في المنظمة.

ويشير ميسر (2002) إلى أن مفتاح التدريب الفاعل هو مدى فهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية في المنظمة، فالمنظمة تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاختبارات والاستماع لهم وذلك للوصول إلى أين يريدوا أن يكونوا، فالموظفين والشركة يستمعون إلى الزبائن ويدرسوا المنافسين ويترجموا الأهداف القصيرة وطويلة المدى إلى حاجات تدريبية.

حيث تهتم المنظمات الحديثة بالتدريب لأنه يعتبر استثماراً رئيسياً ومهماً في الموارد البشرية، لما له من عوائد على مستوى الفرد والمنظمة، مما يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة العمل لدى الفرد، وزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة (ماهر، 1997).

فوائد التدريب:

أبرز مزايا التدريب على مستوى الفرد (عبد الباقي، 2004) ما يلي:

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهلهم لشغل مناصب قيادية وتحمل مسؤوليات أكبر.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم الخبرات والقدرات الجديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.
- يساهم في خفض نسبة حوادث العمل وضمان سلامة العمال.

ومن أبرز مزايا التدريب على مستوى المنظمة ما يلي:

- تنمية الخبرات والكفاءات من العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل.
- إعداد أجيال جديدة من الموظفين لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات الجديدة التي تطرأ على النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

أنواع التدريب:

أشار ربابعة (2003) إلى العديد من أنواع التدريب والمستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية والمصنفة على النحو التالي:

1. التدريب وفقاً لعدد المتدربين:

- التدريب الفردي - التدريب الجماعي.

2. التدريب حسب مكان التدريب:

- التدريب في موقع العمل. -التدريب خارج موقع العمل.

3. التدريب حسب وقت التنفيذ:

- التدريب قبل التعيين. -التدريب بعد التعيين.

4. التدريب حسب الهدف منه:

- تدريب المهارات. -تدريب السلوك.
- تدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين.

إن من أهم العوامل التي تحدُّ من فاعلية عملية التدريب وتعتبر سبباً مهماً لفشلها هو عدم إيمان الإدارة العليا بها كعملية ذات بُعد نفعي استراتيجي، إضافة إلى وضع خطط تدريب لا ترتقي بمستوى المتدرب أو إيكال مهمة التدريب لغير الأكفاء، لذلك على الإدارة إن تسعى لإعدادها إعدادا صحيحاً وفق تخطيط علمي بما يحقق الأهداف للجميع.

4) تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

تشكل عملية تقييم أداء العاملين بامتياز أهم أهداف المنظمة، وتعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في الأقسام ووحدات الإنتاج، وهي وظيفة مهمة ومعقدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أنها وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويشرف عليها أفراد مدربون وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

مفهوم تقييم أداء العاملين الوظيفي:

ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الأداء منها:

فقد عرفها عبد الباقي (2004): "بأنها عملية دورية تقوم بها الإدارات تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد، والسلوكيات التي يمارسوها في موقف معين، وفي تحقيق الأهداف المخططة من قبل المنظمة مسبقاً".

أما Decnczo & Robbins فقد عرفا التقييم في (الحياصات، 2006): "بأنـــه التقيـــيم الذي يزود المنظمات بتغذية عكسية عن أداء موظفيها، من أجل تطويره وتزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد".

أهمية تقييم الأداء:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء مـــن المهـــام الرئيـــسية لإدارة المـــوارد البشرية في المنظمات، لذلك تستهدف الإدارات تحقيق الفوائد التالية (صـــالح، 2004) وعلـــى مختلف المستويات:

1) على مستوى المنظمة:

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- توفير مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم في التطور والتقدم في العمل.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وأهمية نتائجها كمؤشرات للحكم على دقـــة هذه السياسات.

2) على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.
- تقوية العلاقات وتحسين الاتصالات بين المديرين والعاملين تحت إشرافهم، والتقرب إليهم والتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم.
- التعرف على مستوى أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

3) على مستوى العاملين:

- تنمية روح الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن جهودهم تؤخذ بالحسبان من قبل إدارة المنظمة.
- دفع العاملين للعمل بإخلاص، عند شعورهم بتقدير واحترام منظماتهم وإداراتها.
- تزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم.

وترى عامر (2003)، أن لتقييم الأداء أغراض عدة: منها الترقية والتحفيز، والتخطيط المستقبلي للوظيفة، والتدريب والتطوير، وإعداد خرائط الإحلال، والنقل والتعيين، وتطوير معايير الأداء، والاتصال، والحكم على مدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية ومحاولة تطويرها، والتعرف على موجودات المنظمة من رأس المال البشري، إذ تعد هذه ميزة تنافسية للمنظمات التي ترتفع قيمة موجوداتها أو رأسمالها البشري بما يفيد في وضع استراتيجياتها وتحديد أهدافها.

أهداف عملية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف (المسكيني، 1997)، أهمها:

- تتبع أداء الموظف ومراقبته بصورة مستمرة، فتقارير الأداء ممكن أن تكون أداة للإشراف والرقابة
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فإدراك الموظف أن أدائه سيخضع للتقييم والمسائلة يدفعه للاجتهاد في عمله.
- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد في عمله.

5) نظام التعويضات (الأجور والحوافز)

يرتبط مفهوم التعويضات بعقد التعيين والمتمثلة باتفاقية بين المنظمة والموظف يقوم الموظف من خلالها بالمهام الموكلة إليه بالعقد لقاء تعويض مالي ومزايا اخرى تلتزم بها

المنظمة، حيث يعتبر نظام التعويضات من المواضيع المهمة ووظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية الفاعلة.

فقد عرف بن عطاء الله (2012) التعويضات بأنها: جميع المكافآت التي تقـدمها الإدارة للعاملين نظير إنجازهم الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن عناصر عدة: كـالأجر الثابت، والحوافز، والأجور الرواتب تعد جزء من نظام التعويضات الإجمالية التـي يـستلمها العمال.

كما أكد (Kauanui, 2004) أن نظام التعويضات يلعب دوراً رئيسياً في زيادة تحفيز العاملين، ورفع الأداء والإنتاجية، وبالتالي فإن معظم المنظمات تضع جُل اهتمامها إنشاء نظام تعويض مثالي وتطويره باستمرار، ووفقاً لنظرية التوقع (Vroom, 1964) عندما يرتبط الأجر مع الأداء الفردي أو الجماعي فإن العاملين يميلون لبذل جهود أكبر لزيادة أدائهم، وبالتالي سيؤدي إلى تحسن في أداء المنظمات بشكل عام لاختيار آلية التعويض المناسبة وبما يتسق مع تعظيم أرباحها وعدم إغفال توفير الحوافز للعاملين لتمكينهم من تحقيق هدف تعظيم الأرباح (Garibaldi, 2006).

ويمكن تقسيم التعويضات إلى قسمين (عقيلي، 2009) هما:

1) التعويضات المباشرة:

هو مبلغ من المال يحصل عليه الموظف لقاء مساهماته المتنوعة التي يقدمها للمنظمة، مثل: سلوكه، وجهده في أداء عمله، ووقته، ومهاراته ومؤهلاته العملية التي تمكنه من الأداء الجيد. إشارة إلى ما سبق يمكن القول بأن القاعدة العامة التي يقوم عليها التعويض المباشر مبنية على ربط الحصول عليه بأداء وسلوك جيد مرغوب فيهما من أجل المساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يتصفا بما يلي:

- الوقت: يجب أن يلتزم الموظف بمواعيد العمل الرسمية، والتقليل من معدل الغياب والتأخير بدون سبب عن العمل.
- الكفاءة: يجب أن يحقق الموظف المعايير المطلوبة كحد أدنى.
- التعاون: على الموظف أن يتقن مهارة التعامل ضمن الفريق الذي يعمل فيه، من أجل انجاز العمل المطلوب.
- السلوك الحسن: يعتبر سلوك الموظف مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه شيئاً أساسياً ومكملاً للأداء الفعال.

2) التعويضات غير المباشرة:

وهي عبارة عن حوافز تُأخذ على شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمة لجميع العاملين لديها كمنح منها، وسميت غير مباشرة لأنها غير مرتبطة بجهد العامل، وتأخذ شكلين هما: الأول طوعي اختياري والهدف منه خلق شعور لدى الموظف بالانتماء للمنظمة، والثاني إلزامي وهو ما تفرضه قوانين العمل.

مفهوم الفاعلية:

تعد الفاعلية من المفاهيم التي نالت النصيب الأكبر من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهميتها على مستوى أداء الفرد والمؤسسة، لذلك فالفاعلية تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق المهام الموكلة للعاملين داخلها، (الجبالي، 2012)، أما أبو فارة (2001) فعرفها بأنها القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، وترتكز على الكيفية التي تحقق بها الأهداف والاحتياجات، كما ترتكز على عمق الآثار وسرعة النتائج المترتبة عليها.

فاعلية إدارة الموارد البشرية

إن الفاعلية بصفة عامة تشير إلى مدى تحقق الأهداف المنتظرة من وراء عمل أو نشاط ما، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن فاعلية وظيفة الموارد البشرية تكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، حيث يعبر عنها (Bartolly, 1997) بالعلاقة التالية:

الفاعلية = النتائج المتحققة / الأهداف المنتظرة.

أما في الوقت الحالي، وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية وتطور البعد الإنساني والإجتماعي للمؤسسات، فقد ظهرت معايير كثيرة للفاعلية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب حجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها، وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير، إلا أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل إن تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة، وعلى سبيل المثال قد ينظر إلى الاهتمام بالبيئة على أنها هدفا ثانويا أو ليس هدفا على الإطلاق، لكن مجرد علم المستهلك

بالضرر الذي تلحقه الشركة بالبيئة قد يؤدي ذلك إلى تشويه سمعتها مما ينعكس سلبا على مبيعاتها وبالتالي على ربحيتها، وقد يؤدي الأمر إلى زوالها نهائيا.

من المعايير ما يمكن التعبير عنه كميا مثل معدل الربح ومعدل الإنتاجية، وبالمقابل هناك معايير أخرى تأخذ طابعا سلوكياً وتخضع لردود الأفعال كما هو الحال بالنسبة للرضا الوظيفي مثلا. وبصفة عامة نلاحظ أن مسئولية تحقيق أغلب المعايير السابقة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية سواءً بصورة مباشرة كما هو الحال بالنسبة للرضا الوظيفي والدافعية، أو بصورة غير مباشرة مثل الإنتاجية ومعدل الربح.

مداخل الفعالية التنظيمية:

إن ارتباط الفاعلية التنظيمية بالأحكام الشخصية واختلاف معاييرها من مؤسسة لأخرى، أدى إلى إيجاد مداخل عديدة لقياس مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها، أهمها:

أ- مدخل الأهداف: تعتبر المؤسسة فعالة وفق هذا المدخل وكما يرى (الركابي، 1997) إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، ويتضح من ذلك أن دعاة هذا المدخل ينطلقون من الافتراض بأن لكل مؤسسة أهدافا واضحة وقابلة للقياس كماً ونوعاً، لذلك يستعمل هذا المدخل في المؤسسات التي يسهل تحديد أهدافها كما هو الحال بالنسبة لتلك التي تسعى إلى تعظيم الأرباح أو تلك التي تسعى إلى رفع الإنتاجية، ويلاحظ أن هـذا الـمدخل يصلح أكثر في المؤسسات الصغيرة حيث قلة الأطراف المؤثرة فيها.

ب- مدخل النظم: إن المؤسسة من المنظور النظمي وكما يرى (ماهر، 2007) هي عبارة عن كيان مركب يتكون من أنظمة فرعية عديدة لكل منها خصائصها ومهامها الخاصة بها، ولكنها تشكل في مجموعها كلاً متكاملا ومختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية، وفي نفس الوقت تعتبر المؤسسة بالنسبة للمحيط الذي تنشط فيه بمثابة نظام

فرعي، وبالتالي فإن فاعليتها تكمن في قدرتها على البقاء في هذا المحيط عن طريق إقامة علاقات تكفل لها الحصول على مدخلات وتضمن لها تصريف المخرجات. ومن الواضح أن المدخل النظمي لا يهمل تحقيق الأهداف وإنما يراها نتيجة حتمية عند التحكم في المتغيرات البيئية المختلفة، ولهذا نجد أن استخدام هذا المدخل كمعيار لقياس الفاعلية يتم في الحالات التي يمكن فيها تحديد عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذلك عند إمكانية قياس درجة تأثير هذه العناصر على فعالية المؤسسة ونجاحها.

جـ- مدخل جمهور المستفيدين: يفترض هذا المدخل أن فعالية المؤسسة بصفة عامة تكمن في قدرتها على تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بها سواءً كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

مؤشرات الفاعلية:

إن الفاعلية تعبّر عن درجة إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيداً عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مستقبلاً. وقد قسم Scoot كما ورد في أبو فارة (2001) مؤشرات الفاعلية إلى ثلاثة أنواع:

§ مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.

§ مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل انجاز المخرجات.

§ مؤشرات هيكلية حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على انجاز الأداء الفعال.

الفصل الثالث
منـهجيـة الدراسة

3-1 المقدمة

3-2 منـهج الدراسة

3-3 مجتمع وعينـة الدراسة

3-4 المعالجة الإحصائية

3-5 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

3-6 مصادر الحصول على البيانات

3-7 اختبار التوزيع الطبيعي

3-8 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

3-9 إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً إيضاحياً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات، والمعالجة الإحصائية المتبعة في الدراسة وأسلوبها، كذلك أسلوب جمع البيانات والمعلومات، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

2-3 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي يرغب الباحث بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما. (النجار، والزعبي،2013)، وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يصف أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية، ويفسر ويقارن من أجل التوصل إلى الحقائق والمعارف ذات معنى يزيد بها رصيداً إضافياً عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بالدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددهم (220) مدير في (16) شركة في المملكة الأردنية الهاشمية والمسجلة ضمن اتحاد منتجي الأدوية والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، فقد تم توزيع (150) استبانة بنسبة (68%) على (14) شركة استجابت للدراسة، وتم استرداد (127) استبانة أي ما نسبته (84.7%) من أصل الموزع وعند تدقيق الاستبانات تم استبعاد (8) استبيانات وذلك لعدم اكتمال تعبئتهم بشكل كامل وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (119) استبانة أي ما نسبته (93.7%) من أصل المسترد والجدول التالي يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والصالح لغات التحليل.

جدول رقم (2)

الاستبانات الموزعة والمستردة منها والصالح لغايات التحليل الإحصائي

الرقم	الشركة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
1	شركة عمان للصناعات الدوائية	6	4	6	4	6	4.7
2	الشركة العربية لصناعة الأدوية	12	8	11	7.3	10	7.9
3	شركة الرام للصناعات الدوائية	9	6	9	6	9	7.1
4	شركة فيلادلفيا لصناعة الأدوية	4	3	4	2.7	4	3.1
5	شركة التقدم للصناعات الدوائية	12	8	9	6	7	5.5
6	شركة الحياة للصناعات الدوائية	15	10	7	4.7	7	5.5
7	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	19	13	19	12.7	18	14.2
8	مجموعة الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	9	6	6	4	6	4.7
9	شركة العناية الصحية لصناعة المنتجات الطبية	6	4	5	3.3	5	3.9
10	شركة جرش للصناعات الدوائية	6	4	6	4	6	4.7
11	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	7	5	5	3.3	4	3.1
12	شركة دار الدواء	15	10	12	8	12	9.4
13	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية	15	10	13	8.7	12	9.4
14	شركة أدوية الحكمة	15	10	15	10	13	10.2
المؤشر الكلي		**150**	**%100**	**127**	**84.7**	**119**	**93.4**

4-3 المعالجة الإحصائية:

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما استعانت الباحثة بمستوى الدلالة 0.05 والقيمة المحسوبة، والقيمة الجدولية في اختبار فرضياتها، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي والجدول رقم (3) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (3)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

نوع المتغير	المتغير	الترميز	عدد الفقرات
مستقل	**إدارة المعرفة**	**1-18**	**18 فقرة**
	توليد المعرفة	1-5	5 فقرات
	خزن المعرفة	6-10	5 فقرات
	تشارك المعرفة	11-14	4 فقرات
	تطبيق المعرفة	15-18	4 فقرات

نوع المتغير	المتغير	الترميز	عدد الفقرات
تابع	**إدارة الموارد البشرية**	**19-44**	**26 فقرة**
	تخطيط الموارد البشرية	19-23	5 فقرات
	الاستقطاب والتعيين	24-29	6 فقرات
	التدريب	30-34	5 فقرات
	تقييم الأداء	35-39	5 فقرات
	التعويضات	40-44	5 فقرات

المؤشر الكلي	الترميز	عدد الفقرات
المؤشر الكلي	**1-44**	**44 فقرة**

5-3 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والذي يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار الفرضيات.

6-3 مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية**: وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات، المجلات العلميـة والأبحـاث المنشورة، الوثائق، الاطاريح الجامعية، المصادر الكترونية، قواعـد البيانـات المختلفـة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية**: تتمثل أداة الدراسة في استبانة تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانهـا، اثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية حيث تكونت الاستبانة من:

- **القسم الأول**: يتضمن الأسئلة الديموغرافية.
- **القسم الثاني**: يتضمن فقرات الإستبانة التي تتعلق **بإدارة المعرفة،** (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).
- **القسم الثالث**: يتضمن فقرات الأسئلة التي تتعلـق **بفاعليـة إدارة المـوارد البـشرية،** (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (4)

الجدول (4)
مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (5)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق
1-2.33	متدنية
2.34-3.66	متوسطة
3.67-5	مرتفعة

يتم إعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5-1) / 3 = 1.33

7-3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50) (أبو زيد، 2010) ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات اكبر من (0.05) وقيمة K-Z اقل من (5)، (أبو زيد، 2010)، والجدول رقم (6) يشير إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (6)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	توليد المعرفة	خزن المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	التدريب	تقييم الأداء	التعويضات
N **حجم العينة**	119	119	119	119	119	119	119	119	119
الوسط الحسابي	3.6689	3.7227	3.6050	3.5091	3.2668	3.2840	3.2681	3.4235	3.1513
الانحراف المعياري	0.79679	0.72210	0.79424	0.87956	0.95061	0.94921	1.02849	0.98262	1.06817
K-Z	1.228	0.969	1.019	0.979	1.251	0.780	0.723	1.252	0.885
مستوى الدلالة Sig	0.098	0.304	0.250	0.293	0.087	0.578	0.673	0.087	0.414

بناءاً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (6) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيم أكبر من 5% وقيم اختبار K-Z لجميع الأبعاد أقل من (5). كما تفسره نظرية (Central Limit Theorem) والتي تبين أنه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريباً من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة (30) فرداً على الأقل. (دودين، 2013)

8-3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. صدق أداة الدراسة:

قامت بالباحثة بالتحقق من صدق محتوى الأداة بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الصلة بالموضوع ومن حملة درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية ، حيث يحكمون على محتوى الأسئلة ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث، وذلــك للتأكــد مــن وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد ذلك، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة. أنظر الملحق رقم (1).

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتــائج عبــر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفــراد مــرة أخرى. (النجار، والزعبي،2013)

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيــرات التــي تــشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخل، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلمّا اقتربت القيمــة مــن (1) واحد أي (100%)، (سيكاران، اوما، 2010) دلّ هذا على درجــات ثبــات أعلــى لأداة الدراسة، حيث قامت الباحثة بإجراء اختبار على أول (30) استبانة (عينة أوليــة أو تجريبيــة) للتأكد من الثبات حيث بلغ المؤشر الكلي للعينة الأولية (97.10%) وهي نسبة ممتــازة كونهــا اكبر من النسبة المقبولة 60% والجدول رقم (7) ويوضح ثبات أداة الدراســة كرونبــاخ ألفــا للمتغيرات.

جدول رقم (7)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات العينة الأولية أو التجريبية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة الأولية
إدارة المعرفة	18	%92.53	**30**
إدارة الموارد البشرية	26	%96.85	
المؤشر الكلي	**44**	**%97.10**	

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (8) نجد أن نتيجة كرونبـاخ ألفـا للعينـة النهائية كانت (97.66%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التـي تـم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (8)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة النهائية
إدارة المعرفة	**18**	**%93.96**	**119**
توليد المعرفة	5	%84.70	
خزن المعرفة	5	%82.43	
تشارك المعرفة	4	%84.69	
تطبيق المعرفة	4	%84.45	
إدارة الموارد البشرية	**26**	**%97.19**	
تخطيط الموارد البشرية	5	%91.53	
الاستقطاب والتعيين	6	%91.08	
التدريب	5	%92.20	
تقييم الأداء	5	%91.55	
التعويضات	5	90.79	
المؤشر الكلي	**44**	**%97.66**	

9-3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بعمل زيارة ميدانية لكافة الشركات ميدان الدراسة، وتوضيح الهدف من الدراسة للشركات المعنية، وبعد أن وافقت (14) شركة على إجراء الدراسة الحالية فيها من أصل (16) شركة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على أفراد العينة وهم فئة المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وتوضيح هدف الدراسة، وتقديم شرحا تفصيلياً عن أداة الدراسة، والإجابة على أية استفسارات. ومن ثم تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS وتحليل البيانات واستخراج النتائج.

الفصل الرابع: الإطار العملي
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- **أولا: وصف خصائص عينة الدراسة.**
- **ثانيا: عرض نتائج الدراسة.**
- **ثالثا: اختبار الفرضيات.**

المبحث الأول

وصف خصائص عينة الدراسة

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الأسئلة الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والجداول التالية توضح إجابات العينة حول الأسئلة الديموغرافية.

1) النوع الاجتماعي:

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	61	%51.3
أنثى	58	%48.7
المجموع	**119**	**%100**

تظهر نتائج الجدول رقم (9) أن 51.3% من العينة ذكور وعددهم 61 فرداً، تليها 48.7% منها إناث، وعددهم 58 فرداً، حيث نلاحظ تقارب النسب بين توظيف الذكور والإناث، أي أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تهتم بتوظيف كلا الجنسين من دون تحيز لجنس دون الآخر.

2) العمر:

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
20- اقل من 30 سنة	41	%34.5
30- اقل من 40 سنة	44	%37
40- اقل من 50 سنة	26	%21.8
50 سنة فأكثر	8	%6.7
المجموع	**119**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن 37% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30- اقل من 40 سنة، وعددهم 44 فرداً، تليها 34.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 20- اقل من 30 سنة، وعددهم 41 فرداً، تليها 21.8% من العينة تتراوح أعمارهم بين 40- اقل من 50 سنة، وعددهم 26 فرداً، بينما 6.7% من العينة تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وعددهم 8 أفراد.

حيث تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من فئة الشباب، وأن شركات صناعة الأدوية الأردنية تتيح الفرصة لهذه الفئة لتسلم المناصب القيادية وذلك لإلمامهم بالتطورات المستمرة التي يشهده العصر الحالي على المستوى العلمي والإداري والتقني.

3) سنوات الخبرة:

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	35	%29.4
5- اقل من 10 سنوات	27	%22.7
10- اقل من 15 سنة	29	%24.4
15 سنة فأكثر	28	%23.5
المجموع	**119**	**%100**

يوضح الجدول رقم (11) أن 29.4% من العينة تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وعددهم 35 فرداً، تليها 24.4% من العينة تتراوح خبرتهم بين 10-اقل من 15 سنة، وعددهم 29 فرداً، تليها 23.5% من العينة تزيد خبرتهم عن 15 سنة، وعددهم 28 فرداً، بينما 22.7% من العينة تتراوح خبرتهم عن 5- اقل من 10 سنوات وعددهم 27 فرداً.

نلاحظ أن أعلى نسبة (29.4%) من العينة ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وهذا مؤشر إلى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتوظيف الخريجين الجدد وإدخال دماء جديدة على هذه الشركات وهذا يؤيد النتيجة السابقة في التركيز على فئة الشباب ممن يحملون المعرفة الجديدة والإسهام في توليهم مناصب قيادية مما يساعد في قيادة هذه الشركات بسواعد شابة.

4) المؤهل العلمي:

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الدرجة	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	3	%2.5
دبلوم كلية مجتمع	18	%15.1
بكالوريوس	78	%65.5
دراسات عليا	20	%16.8
المجموع	**119**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن 65.5% من العينة يحملون شـــهادات علميـــة بدرجـــة البكالوريوس، وعددهم 78 فرداً، تليها 16.8% من العينة يحملون دراسات عليا، وعـــددهم 20 فرداً، تليها 15.1% من العينة يحملون درجة دبلوم كليات مجتمع، وعددهم 18 فـــرداً، بينمـــا 2.5% ثانوية عامة وعددهم 3 أفراد.

تشير نتائج الجدول السابق أن غالبية العاملين في الإدارات العليا والوسطى ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى (شهادة البكالوريوس) وهذا يدل علـــى اهتمـــام الـــشركات بتوظيـــف الجامعيين مما يعكس وجود موارد بشرية مؤهلة وذات مستويات تعليمية عاليـــة يعـــود بفائـــدة عظيمة على الشركات.

5) المركز الوظيفي:

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز	التكرار	النسبة
مدير عام	3	%2.5
نائب مدير عام	2	%1.7
مدير دائرة	32	%26.9
رئيس قسم	82	%68.9
المجموع	**119**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن 68.9% من العينة مراكزهم الوظيفية رؤساء أقسام، وعددهم 82 فرداً، تليها 26.9% من العينة مدراء دائرة، وعددهم 32 فرداً، تليها 2.5% مدراء عامون، وعددهم 3 أفراد، بينما 1.7% مراكزهم الوظيفية بمسمى نائب مدير عام، وعددهم فردان.

نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والتي استجابة لأداة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام وتعزوا سبب انخفاض نسبة المستجيبين للدراسة من فئة المدراء ومساعدي المدراء لانشغالهم طوال الوقت سواء داخل الشركة أو خارجها في مهمات ودورات داخل المملكة وخارجها.

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

1- وصف أبعاد إدارة المعرفة: لقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة المعرفة والموضحة في الجداول التالية.

البعد الأول: توليد المعرفة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن توليد المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تعمل الشركة على تحديد الفجوة المعرفية لدى العاملين	3.7143	1.00964	مرتفعة	1
2	تتعاقد الشركة مع خبراء من خارجها للعمل فيها واكتساب الخبرات الجديدة منهم	3.5546	1.08688	متوسطة	5
3	تحول الشركة المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	3.6975	0.89778	مرتفعة	3
4	تقدر الشركة أراء موظفيها عن طريق الاستفادة منها في تطوير أدائها	3.6807	1.00787	مرتفعة	4
5	تتعاون الشركة مع مراكز البحوث لانجاز بحوث تساهم في اكتسابها لمعرفة جديدة تضمن لها استكشاف أفاقها المستقبلية	3.6975	1.04601	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**3.6689**	**0.79679**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (14) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول توليد المعرفة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.6689) وانحراف معياري (0.79679)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (1) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "تعمل الشركة على تحديد الفجوة المعرفية لدى العاملين"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.7143)

وانحراف معياري (1.00964)، وترى الباحثة أنه لكي تنمو وتستمر الشركات في بيئة اليوم، وهي بيئة قائمة على الاقتصاد المعرفي يجب عليها أولاً تحديد مدى الفجوة المعرفية التي تنقص العاملين والعمل على غلقها، من خلال مقارنة المعرفة الحالية مع المعرفة المطلوبة.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تتعاقد الشركة مع خبراء من خارجها للعمل فيها واكتساب الخبرات الجديدة منهم" بمتوسط حسابي يبلغ (3.5546) وانحراف معياري (1.08688)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم رغبة شركات صناعة الأدوية الأردنية بإدخال خبراء من خارجها خوفاً من تسريب ونقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى خارج الشركة.

البعد الثاني: خزن المعرفة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن خزن المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
6	تمتلك الشركة شبكة معلومات داخلية تساعدها في سهولة حفظ والوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب نظام أرشفة)	4.1429	0.86637	مرتفعة	1
7	تحتفظ الشركة بقواعد بيانات والتي تسهل على العاملين معرفة أي معلومة تتعلق بأصحاب المصالح كافة	3.7563	0.92943	مرتفعة	2
8	تحتفظ الشركة بالكفاءات من ذوي المعرفة العالية	3.5714	1.07018	متوسطة	4
9	توثق الشركة الأفكار الجديدة المبتكرة	3.5882	0.87732	متوسطة	3
10	تهتم الشركة بإيجاد وحدة متخصصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال	3.5546	0.95401	متوسطة	5
المؤشر الكلي		**3.7227**	**0.72210**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (15) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول خزن المعرفة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.7227) وانحراف معياري (0.72210)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (6) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "تمتلك الشركة شبكة معلومات داخلية تساعدها في سهولة حفظ والوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب نظام أرشفة)"، بمتوسط حسابي يبلغ (4.1429) وانحراف معياري (0.86637)، وهنا تعزيز للملاحظة السابقة بخصوص عدم نقل المعارف والخبرات لخارج

الشركة واهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بامتلاك شبكة معلومات داخلية لحصر المعارف الموجودة داخلها وتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب.

بينما جاءت الفقرة رقم (10) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تهتم الشركة بإيجاد وحدة متخصصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال" بمتوسط حسابي يبلغ (3.5546) وانحراف معياري (0.95401).

البعد الثالث: تشارك المعرفة.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تشارك المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
11	تقوم الشركة على ابتكار وسائل متنوعة لتعزيز التشارك بالمعرفة	3.6218	0.96543	متوسطة	2
12	تقييم الشركة لأداء العاملين من خلال قياس مدى تشاركهم بالمعرفة بنوعيها (الضمنية والصريحة)	3.5210	0.98160	متوسطة	4
13	يقوم الموظفون في الشركة باطلاع بعضهم البعض على التجارب الايجابية وأساليب العمل الناجحة	3.6218	0.95661	متوسطة	3
14	تشجع الشركة العاملين على تفعيل الاتصالات الأفقية بينهم لزيادة القدرة على تبادل المعلومات	3.6555	0.93371	متوسطة	1
المؤشر الكلي		**3.6050**	**0.79424**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (16) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول تشارك المعرفة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.6050) وانحراف معياري (0.79424)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (14) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص

"تشجع الشركة العاملين على تفعيل الاتصالات الأفقية بينهم لزيادة القدرة على تبادل المعلومات"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.6555) وانحراف معياري (0.93371).

بينما جاءت الفقرة رقم (12) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تقييم الشركة لأداء العاملين من خلال قياس مدى تشاركهم بالمعرفة بنوعيها (الضمنية والصريحة)" بمتوسط حسابي يبلغ (3.5210) وانحراف معياري (0.98160).

البعد الرابع: تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تطبيق المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
15	تستثمر الشركة الفرص المتاحة بشكل سريع	3.6303	0.99886	متوسطة	1
16	تستجيب الشركة لتحركات المنافسين بالتوقيت الملائم	3.4958	1.01576	متوسطة	2
17	توظف الشركة المعرفة من خلال التغيير في أساليب العمل	3.4661	1.10695	متوسطة	3
18	تستجيب الشركة للمشاكل التي يتم طرحها من قبل الموظفين	3.4538	1.14053	متوسطة	4
	المؤشر الكلي	**3.5091**	**0.87956**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (17) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.5091) وانحراف معياري (0.87956)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (15) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص

"تستثمر الشركة الفرص المتاحة بشكل سريع"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.6303) وانحراف معياري (0.99886).

بينما جاءت الفقرة رقم (18) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تستجيب الشركة للمشاكل التي يتم طرحها من قبل الموظفين" بمتوسط حسابي يبلغ (3.4538) وانحراف معياري (1.14053).

أبعاد إدارة المعرفة:

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	**توليد المعرفة**	3.6689	0.79679	مرتفعة	2
2	**خزن المعرفة**	3.7227	0.72210	مرتفعة	1
3	**تشارك المعرفة**	3.6050	0.79424	متوسطة	3
4	**تطبيق المعرفة**	3.5091	0.87956	متوسطة	4
المؤشر الكلي		**3.6346**	**0.69568**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (18) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.6346) وانحراف معياري (0.6956)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن خزن المعرفة هي أكثر أبعاد إدارة المعرفة تطبيقاً، بمتوسط حسابي يبلغ (3.7227) وانحراف معياري (0.72210)، بينما جاءت تطبيق المعرفة أقل بدرجة متوسطة من الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.5091) وانحراف معياري (0.87956).

2- وصف أبعاد إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
19	تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية بالاستناد على المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات	3.3898	1.08631	متوسطة	2
20	تستخدم الشركة وسائل تكنولوجيا حديثة في التخطيط للموارد البشرية	3.2353	1.07124	متوسطة	3
21	تدرس إدارة الموارد البشرية المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لدى التخطيط للموارد البشرية	3.1681	1.11476	متوسطة	4
22	تتفق أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للشركة	3.4286	1.01323	متوسطة	1
23	تستعين إدارة الشركة بخبراء ومتخصصين من اجل التخطيط للموارد البشرية	3.1176	1.20856	متوسطة	5
	المؤشر الكلي	**3.2668**	**0.95061**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (19) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول تخطيط الموارد البشرية، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.2668) وانحراف معياري (0.95061)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (22) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "تتفق أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للشركة"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.4286) وانحراف معياري (1.01323).

بينما جاءت الفقرة رقم (23) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تستعين إدارة الشركة بخبراء ومتخصصين من أجل التخطيط للموارد البشرية" بمتوسط حسابي يبلغ (3.1176) وانحراف معياري (1.20856)، كما تؤيد النتيجة السابقة بخصوص عدم رغبة شركات صناعة الأدوية الأردنية بإدخال خبراء من خارجها خوفاً من تسريب المعلومات والمعارف الداخلية ونقل الخبرات إلى خارج الشركة.

البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاستقطاب والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
24	تمتلك الشركة سياسات محددة تحكم عمليات الاستقطاب والتعيين	3.3782	1.13490	متوسطة	3
25	تحلل الشركة الجوانب الايجابية والسلبية في شخصية مقدم الطلب	3.4322	1.05797	متوسطة	1
26	تلجا الشركة عمليات الاستقطاب والتعيين إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية مكاتب العمل)	3.0924	1.14234	متوسطة	6
27	تستخدم الشركة نظم حديثة لاختيار الموظفين إضافة إلى المقابلة وتحليل السيرة الذاتية	3.2017	1.11674	متوسطة	5
28	تتسم عملية الاختيار والتعيين في الشركة بالسرعة والدقة	3.2185	1.18722	متوسطة	4
29	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (النقل والترقية الإعلان الداخلي) في إشغال الوظائف	3.3782	1.20726	متوسطة	2
	المؤشر الكلي	**3.2840**	**0.94921**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (20) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول الاستقطاب والتعيين، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.2840) وانحراف معياري (0.94921)، ونلاحظ أن

اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3).

كما تبين أن الفقرة رقم (25) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "تحلل الشركة الجوانب الايجابية والسلبية في شخصية مقدم الطلب"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.4322) وانحراف معياري (1.05797)، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية قيام إدارة الشركة بمعرفة شخصية مقدم الطلب في عملية الاستقطاب والتعيين وأثره الكبير على سلوكيات الموظف مع زملائه.

بينما جاءت الفقرة رقم (26) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تلجا الشركة عمليات الاستقطاب والتعيين إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية مكاتب العمل)" بمتوسط حسابي يبلغ (3.0924) وانحراف معياري (1.14234).

البعد الثالث: التدريب.

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
30	يتوافر لدى الشركة وحـدات متخصصة بتدريب وتطوير العاملين	3.2393	1.22931	متوسطة	4
31	توفير الشركة برامج مستمرة لتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وضمان حصولهم على المعارف الجديدة	3.3361	1.13703	متوسطة	1
32	تخصص الشركة موازنة مالية لتدريب وتطوير ورفع مهارات العاملين لديها	3.2689	1.14757	متوسطة	2
33	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية بناء على نتائج تقييم الأداء	3.2185	1.17285	متوسطة	5
34	يتم تقييم أداء المشتركين في الدورات التدريبية قبل وبعد حضور الدورات التدريبية	3.2521	1.17328	متوسطة	3
	المؤشر الكلي	**3.2681**	**1.02849**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (21) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول التدريب، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.2681) وانحراف معياري (1.02849)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3).

كما تبين أن الفقرة رقم (31) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "توفير الشركة برامج مستمرة لتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وضمان حصولهم على المعارف الجديدة"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.3361) وانحراف معياري (1.13703)، تعزو الباحثة هذه

النتيجة إلى أهمية عملية التدريب في تطوير قدرات الموظفين وحصولهم على المعارف الجديدة التي تضمن لهم القدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل.

بينما جاءت الفقرة رقم (33) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية بناء على نتائج تقييم الأداء" بمتوسط حسابي يبلغ (3.2185) وانحراف معياري (1.17285)، تلاحظ الباحثة هنا ضعف الاهتمام بعملية ربط تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات التدريبية.

البعد الرابع: تقييم الأداء.

الجدول رقم (22)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
35	تطور الشركة برامج جديدة لتقييم أداء العاملين	3.3361	1.09913	متوسطة	4
36	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3.3277	1.10553	متوسطة	5
37	تطلع الشركة العاملين على نتائج التقييم الخاص بهم	3.5798	1.14608	متوسطة	1
38	تتضمن السياسة العامة للشركة أسس ومقاييس ومعايير تقييم الأداء	3.4370	1.11719	متوسطة	3
39	تتسم عملية تقييم أداء العاملين في الشركة بالشفافية	3.4370	1.21180	متوسطة	2
	المؤشر الكلي	**3.4235**	**0.98262**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (22) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول تقييم الأداء، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.4235) وانحراف معياري (0.98262)، ونلاحظ أن اتجاهات

العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (37) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "تطلع الشركة العاملين على نتائج التقييم الخاص بهم"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.5798) وانحراف معياري (1.14608)، وهنا تظهر مدى الشفافية وإلمام إدارة الشركة بأهمية تقييم الأداء على العاملين لديها.

بينما جاءت الفقرة رقم (36) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين" بمتوسط حسابي يبلغ (3.3277) وانحراف معياري (1.10553).

البعد الخامس: التعويضات.

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
40	يربط نظام التعويضات جزء من الراتب بأداء الفريق أو أداء المجموعة	3.0840	1.20437	متوسطة	5
41	يشجع نظام التعويضات في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة وتحقيقها	3.2101	1.18518	متوسطة	1
42	يوفر نظام التعويضات العدالة والمساواة بين العاملين	3.1513	1.25980	متوسطة	3
43	تركز الشركة على الحوافز المادية للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية لديها .	3.1176	1.28338	متوسطة	4
44	تعتمد الشركة على الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل.	3.1933	1.31018	متوسطة	2
	المؤشر الكلي	**3.1513**	**1.06817**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (23) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حــول فاعليــة نظام التعويضات (الراتب، الحوافز، والمنافع الأخرى)، فقد بلــغ المؤشــر الكلــي (3.1513) وانحراف معياري (1.06817)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلــك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3).

كما تبين أن الفقرة رقم (41) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "يشجع نظــام التعويضات في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة وتحقيقها"، بمتوسط حسابي يبلــغ (3.2101) وانحراف معياري (1.18518).

بينما جاءت الفقرة رقم (40) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقــة والتــي تــنص "يربط نظام التعويضات جزء من الراتب بأداء الفريق أو أداء المجموعة" بمتوسط حسابي يبلــغ (3.0840) وانحراف معياري (1.20437).

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تخطيط الموارد البشرية	3.2668	0.95061	متوسطة	4
2	الاستقطاب والتعيين	3.2840	0.94921	متوسطة	2
3	التدريب	3.2681	1.02849	متوسطة	3
4	تقييم الأداء	3.4235	0.98262	متوسطة	1
5	التعويضات	3.1513	1.06817	متوسطة	5
المؤشر الكلي		**3.2787**	**0.89014**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (24) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول فاعلية إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.2787) وانحراف معياري (0.89014)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن تقييم الأداء هي أكثر درجات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.4235) وانحراف معياري (0.98262).

بينما جاءت التعويضات أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.1513) وانحراف معياري (1.06817).

إختبار Variance Inflation (VIF) وذلك لاختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (25) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به واختبار K-Z

المتغيرات المستقلة	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	K-Z
توليد المعرفة	2.566	0.390	1.228
خزن المعرفة	2.395	0.418	0.969
تشارك المعرفة	2.418	0.414	1.019
تطبيق المعرفة	2.823	0.354	0.979

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

طرحت هذه الدراسة فرضية رئيسية بموضوع اثر إدارة المعرفة بعملياتها على فاعلية إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي فحص لهذه الفرضية اعتماداً على ما تم جمعه من البيانات وقد تم صياغة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

HO: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على فاعلية إدارة الموارد البشرية

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.213	2.415	*0.017
خزن المعرفة	0.293	3.437	*0.001
تشارك المعرفة	0.110	1.287	0.201
تطبيق المعرفة	0.300	3.239	*0.002
قيمة (R)	0.809		
قيمة (R^2)	0.654		
قيمة (F) المحسوبة	53.915		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود أثـــر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهـــر أيـــضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (53.915) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهـــي قيمـــة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغـــة (0.654) وهـــذا يعني أن 65.4% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود علـــى التغيـــر فـــي فاعلية إدارة الموارد البشرية، بينما 34.6% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تـــدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيـــرات كـــون قيمـــة R=80.9%.

وأوضحت النتائج أن بعد تطبيق المعرفة وخزن المعرفة وتوليد المعرفة لها إســـهام فـــي التأثير في فاعلية إدارة الموارد البشرية وهي نتيجة أظهرتهـــا قـــيم Beta والبالغـــة (0.300) (0.293) (0.213)، وقيمة (T) والبالغة (3.239)، (3.437)، (2.415) على التـــوالي، بينمـــا بعد تشارك المعرفة لم يحقق إسهام بالتأثير في فاعلية إدارة المـــوارد البـــشرية وهـــي نتيجـــة أظهرتها قيم Beta وT والموضحة في الجدول (26).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفـــة، تطبيـــق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية.**

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تخطيط الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على تخطيط الموارد البشرية

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.242	2.336	*0.021
خزن المعرفة	0.141	1.412	0.161
تشارك المعرفة	0.205	2.038	*0.044
تطبيق المعرفة	0.234	2.151	*0.034
قيمة (R)	0.723		
قيمة (R^2)	0.523		
قيمة (F) المحسوبة	31.216		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (27) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (31.216) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.523) وهذا يعني أن 52.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود على التغير في

تخطيط الموارد البشرية، بينما 47.7% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=72.3%.

وأوضحت النتائج أن بعد توليد المعرفة وتطبيق المعرفة وتشارك المعرفة لها إسهام في التأثير في تخطيط الموارد البشرية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta والبالغة (0.242) (0.234) (0.205)، وقيمة (T) والبالغة (2.336)، (2.151)، (2.038) على التوالي، بينما بعد خزن المعرفة لم يحقق إسهام بالتأثير في تخطيط الموارد البشرية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT والموضحة في الجدول (27).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تخطيط الموارد البشرية.**

الفرضية الفرعية الثانية:

HO2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستقطاب والتعيين في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على الاستقطاب والتعيين

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.239	2.382	*0.019
خزن المعرفة	0.262	2.711	*0.008
تشارك المعرفة	0.081	0.838	0.404
تطبيق المعرفة	0.260	2.473	*0.015
قيمة (R)	0.745		
قيمة (R^2)	0.554		
قيمة (F) المحسوبة	35.447		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (35.447) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.554) وهذا يعني أن 55.4% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود على التغير في

الاستقطاب والتعيين، بينما 44.6% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=74.5%.

وأوضحت النتائج أن بعد خزن المعرفة وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة لها إسهام في التأثير في الاستقطاب والتعيين وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta والبالغة (0.262) (0.260) (0.239)، وقيمة (T) والبالغة (2.711)، (2.473)، (2.382) على التوالي، بينما بعد تشارك المعرفة لم يحقق إسهام بالتأثير في الاستقطاب والتعيين وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT والموضحة في الجدول (28).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستقطاب والتعيين.**

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على التدريب في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على التدريب

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.145	1.425	0.157
خزن المعرفة	0.286	2.920	*0.004
تشارك المعرفة	0.107	1.086	0.280
تطبيق المعرفة	0.294	2.757	*0.007
قيمة (R)	0.736		
قيمة (R^2)	0.542		
قيمة (F) المحسوبة	33.723		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (29) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (33.723) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.542) وهذا يعني أن 54.2% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود على التدريب، بينما

45.8% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصـــة بهـــذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=73.6%.

وأوضحت النتائج أن بعد تطبيق المعرفة وخزن المعرفة لهما إســـهام فـــي التـــأثير فـــي التدريب وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta والبالغة (0.294) (0.286)، وقيمـــة (T) والبالغـــة، (2.757)، (2.920) على التوالي، بينما بعد توليد المعرفة وتشارك المعرفة لم يحققـــا إســـهام بالتأثير في التدريب وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT والموضحة في الجدول (29).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت وجود اثـــر ذو دلالـــة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفـــة، تطبيـــق المعرفة) على التدريب.**

الفرضية الفرعية الرابعة:

HO4: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تقييم الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على تقييم الأداء

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.154	1.401	0.164
خزن المعرفة	0.234	2.207	*0.029
تشارك المعرفة	0.209	1.964	0.052
تطبيق المعرفة	0.180	1.565	0.120
قيمة (R)	0.681		
قيمة (R^2)	0.464		
قيمة (F) المحسوبة	24.670		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (30) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (24.670) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.464) وهذا يعني أن 46.4% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود على تقييم الأداء،

بينما 53.6% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصـــة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=68.1%.

وأوضحت النتائج أن بعد خزن المعرفة الوحيد الذي له إسهام في التأثير في تقيــيم الأداء وهي نتيجة أظهرتها قيمة Beta والبالغة (0.234)، وقيمة (T) والبالغة (2.207)، بينما بـــاقي أبعاد إدارة المعرفة لم تحقق إسهام بالتأثير في تقييم الأداء وهي نتيجة أظهرتها قـــيم Beta وT والموضحة في الجدول (30).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، حيث ثبت وجود اثر ذو دلالـــة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفـــة، تطبيـــق المعرفة) على تقييم الأداء.**

الفرضية الفرعية الخامسة:

HO5: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على نظام التعويضات في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة بعملياتها على نظام التعويضات

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
توليد المعرفة	0.174	1.782	0.077
خزن المعرفة	0.372	3.937	*0.00
تشارك المعرفة	-0.088	-0.927	0.356
تطبيق المعرفة	0.367	3.574	*0.001
قيمة (R)	0.758		
قيمة (R^2)	0.575		
قيمة (F) المحسوبة	38.571		
درجة الحرية DF	114/4		
القيمة الجدولية (F)	2.43		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (31) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (38.571) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة معنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.575) وهذا

يعني أن 57.5% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة بعملياتها تعود على نظام التعويضات، بينما 42.5% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=75.8%.

وأوضحت النتائج أن بعد خزن المعرفة وتطبيق المعرفة لها إسهام في التأثير على نظام التعويضات وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta والبالغة (0.372) (0.367)، وقيمة (T) والبالغة، (3.937)، (3.574) على التوالي، بينما بعد توليد المعرفة وتشارك المعرفة لم يحققا إسهام بالتأثير في نظام التعويضات وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT والموضحة في الجدول (31).

*** وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة، حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على نظام التعويضات.**

المبحث الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

أولا: مناقشة النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى، حيث أظهرت النتائج أن بعد خزن المعرفة حقق إسهاماً كبيراً في التأثير في فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال امتلاك الشركة شبكة معلومات داخلية تساعدها في سهولة حفظ والوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب نظام أرشفة)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 2009)، بينما أشارت النتائج أن بعد تشارك المعرفة لم يحقق إسهاماً بالتأثير في فاعلية إدارة الموارد البشرية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Obeidat, et al, 2014).

2- بينت نتائج الدراسة أن شركات صناعة الأدوية تطبق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 2009) ودراسة (حجازي، 2005) ودراسة (الشرفا، 2008) ودراسة (دروزة، 2008)، كما بينت ارتفاع مستوى توليد المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني هاني، 2009) و(حجازي، 2005).

3- كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

4- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستقطاب والتعيين من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

5- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على التدريب من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

6- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على تقييم الأداء من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

7- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على نظام التعويضات من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والوسطى.

8- أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التقييم، التعويضات) في شركات صناعة الأدوية الأردنية كانت بنسب متوسطة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التمياط، 2007) ودراسة (بني هاني، 2009)، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توفر الخبرات والكفاءات العالية داخل الشركات، حيث تظهر نتيجة دراسة (الدغمي، 2009) أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية قليلة جداً.

9- أظهرت النتائج أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تحديد الفجوة المعرفية لدى العاملين كأساس لعملية توليد المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهربلي، 2010) ودراسة (Soliman & Spooner, 2000).

10- أظهرت النتائج عدم اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بإيجاد وحدة متخصصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008).

11- أظهرت النتائج تشجيع شركات صناعة الأدوية الأردنية العاملين على تشارك المعرفة من خلال تفعيل الاتصالات الأفقية بينهم لزيادة القدرة على تبادل المعلومات، لأثره الإيجابي على مهارات الموظفين، والخبرة، ووجهات النظر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shankar et al, 2013).

12- أظهرت النتائج أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تستفيد من ثمار تطبيق المعرفة من خلال استغلال الفرص المتاحة بشكل سريع، وتؤيد هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (Shankar et al, 2013) و(الشهربلي، 2010) إذ تظهر خسارة الشركات فرص كثيرة نتيجة قلة استثمار المنتجات المعرفية.

13- أظهرت النتائج أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وضعف استعانة إدارة الشركة بخبراء ومتخصصين من أجل التخطيط للموارد البشرية، وهو ما تتفق فيه الباحثة بشكل جزئي مع دراسة (الدغمي، 2009)، وذلك لعدم رغبة شركات صناعة الأدوية الأردنية بإدخال خبراء من خارجها خوفاً من تسريب المعلومات والمعارف الداخلية ونقل الخبرات إلى خارج الشركة.

14- أظهرت النتائج أن توفير الشركة برامج مستمرة لتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم وضمان حصولهم على المعارف الجديدة وذلك لضمان قدرتهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (التمياط، 2007) وذلك لأهمية التدريب في تطوير قدرات الموظفين وحصولهم على المعارف الجديدة.

ثانيا: التوصيات.

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج لابد من ذكر بعض التوصيات الهامة لشركات صناعة الأدوية الأردنية وهي:

1- على شركات صناعة الأدوية الأردنية التعاقد مع خبراء من خارجها للعمل فيها واكتساب الخبرات الجديدة منهم واطلاع العاملين عليها بما يضمن للشركات تجديد المعرفة الداخلية.

2- الاهتمام بإيجاد وحدات متخصصة في شركات صناعة الأدوية الأردنية للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال.

3- العمل على زيادة وعي شركات صناعة الأدوية الأردنية بأهمية تقييم أداء العاملين من خلال قياس مدى تشاركهم بالمعرفة بنوعيها (الضمنية والصريحة) للمساعدة في توسيع مجال اكتساب المعرفة داخل الشركة وزيادة الخبرات وتطوير الكفاءات الداخلية.

4- الاستجابة السريعة للمشاكل التي يتم طرحها من قبل الموظفين وذلك لضمان استقرار البيئة الداخلية للشركة.

5- أن تلجأ إدارة شركات صناعة الأدوية الأردنية للاستعانة بخبراء ومتخصصين من أجل التخطيط للموارد البشرية.

6- أن تولي شركات صناعة الأدوية الأردنية المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية مكاتب العمل) أهمية كبيرة في عمليات الاستقطاب والتعيين، لكونها مصادر متجددة لا تنضب أبداً.

7- اهتمام الشركات بنتائج عملية تقييم أداء العاملين أهمية كبيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وذلك لأهمية النتائج في معرفة نوعية الاحتياجات التدريبية المطلوبة وكيفيتها والمدة اللازمة لإنجاز الاحتياجات التدريبية، ولأهمية التقييم أيضا في تحديد مكافأة الموظف أو ترقيته أو نقله أو إنهاء خدماته.

8- العمل على تطوير نظام التعويضات يربط جزء من الراتب بأداء الفريق أو أداء المجموعة.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع العربية:

1- أبو تايه، صباح، "**الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، البنوك في الأردن، العدد 5، المجلد 22، 43 – 48، (2004).

2- أبو زايد، بسمة، "**واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**"، رسالة ماجستير، (2008)، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.

3- أبو زيد، محمد خير سليم، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، (2010)، دار جرير، عمان - الأردن.

4- أبو شيخة، نادر، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، (2000)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

5- أبو فارة، يوسف، **التدقيق التسويقي**، (2001)، المكتبة الأدبية، الخليل - فلسطين.

6- بني هاني، خلود، "**إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية**"، أطروحة دكتوراه، (2009)، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.

7- التمياط، حواس، "**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير، (2007)، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

8- جاد الرب، سعيد محمد، **إدارة المعرفة الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، (2006)، جامعة قناة السويس، ص 44.

9- الجبالي، بكر فواز، "**أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية – دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، عمان – الأردن.

10- حجازي، هيثم، "**قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمـــات الأردنيـــة دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين لعام والخاص باتجـــاه بنـــاء أنمـــوذج لتوظيـــف إدارة المعرفة**"، أطروحة دكتوراه، (2005)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن.

11- حسن، راوية، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، (2005)، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر.

12- الحياصات، خالد، "**معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، عمان – الأردن، (2006).

13- درة، عبد الباري والصباغ، زهير، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، (2008)، دار وائل للنشر التوزيع، عمان – الأردن.

14- دروزة، سوزان، "**العلاقة بين متطببات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية**"، رسالة ماجستير، (2008)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان - الأردن.

15- الدغمي، عامر، "**فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها**"، رسالة ماجستير، (2009)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان - الأردن.

16- دودين، حمزة محمد، "**التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**"، الطبعة الثانية، (2013)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الأردن.

17- ربابعة، علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، (2003)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

18- الركابي، كاظم، **الإدارة الاستراتيجية**، (2004)، دار وائل، ط 1، عمان – الأردن.

19- الزيادات، محمد عواد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة السادسة، (2008)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

20- السالم، مؤيد سعيد، والصالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي**، (2002)، عالم الكتب الحديث، عمان – الأردن.

21- سلطان، محمد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، (2003)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية – مصر.

22- السلمي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، (1997)، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة – مصر.

23- سيكران، اوما، **طرق البحث في الإدارة- مدخل بناء المهارات البحثية** (ترجمة:إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز)، (2010)، النشر العلمي والمطبوع، السعودية، الرياض.

24- الشرفا، سلوى، "**دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، الجامعة الإسلامية، غزة.

25- الشرقاوي، علي، **إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية**، (1990)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت – لبنان.

26- الشهربلي، إنعام، **استثمار المعرفة المنتجة في نظم المعلومات الإدارية المتقدمة: المفهوم والتطبيق**، مجلة رسالة المكتبة، المجلد 45، العدد 4، ليبيا، (2010).

27- الصالح، محمد، **إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل**، الطبعة الأولى، (2004)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

28- الصيرفي، محمد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، (2003)، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

29- الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**"، (2006)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

30- عامر، أماني محمد، **إدارة الموارد البشرية،** ط1، (2003)، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة – مصر.

31- عباس، سهيلة محمد، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، الطبعة الأولى، (2003)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

32- عبد الباقي، صلاح الدين، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، الطبعة الأولى، (2004)، الدار الجامعية، القاهرة – مصر.

33- عقيلي، عمر وصيفي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**"، الطبعة الثانية، (2009)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

34- عطاء الله، العلمي، **علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية،** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

35- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر إبراهىم والعمري، غسان، **المدخل إلى إدارة المعرفة،** (2006)، دار المسىرة، عمان – الأردن.

36- عليان، ربحي مصطفى، **إدارة المعرفة،** (2008)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

37- القحطاني، محمد، **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل،** ط2، (2008)، مكتبة العبيكان، الرياض – السعودية.

38- القطب، محيي الدين وفوطة، سحر، "**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية**"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد 15، العدد1، (2013).

39- الكبيسي، صلاح الدين، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** (2005)، القاهرة - مصر.

40- كشواي، باري، **إدارة الموارد البشرية،** (2002)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة بالدار، القاهرة - مصر.

41- ماضي، إسماعيل سالم منصور، "**دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة**"، لنيل شهادة الماجستير، (2010)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

42- ماهر، أحمد، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد،** (1997)، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية – مصر.

43- المدلل، عبد الله، "**تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.

44- المسكيني، علي، **إدارة الموارد البشرية،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، (1997)، الإسكندرية – مصر.

45- المعاني، أيمن، **اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، عمان، الأردن، (2009).

46- المغربي، عبد الحميد، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة،** دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، (2009)، المنصورة – مصر.

47- ميسر، إبراهيم أحمد، **الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة،** مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24، العدد 68، (2002).

48- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**، (2013)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

49- نصر الله، حنا، **إدارة الموارد البشرية،** (2001)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

50- الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،** (2003)، دار مكتبة الحامد، عمان - الأردن.

51- الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،** (2005)، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان - الأردن.

المصادر والمراجع الأجنبية:

1- Armistead, C., (1999), "**Knowledge Management and Process Performance",** Journal of Knowledge Management, , Vol. 3, No. 2,. pp. 143+154 .
2- Bartolly, A., (1997), "**Le Management Dans Les Organisations Publiques**", Dunod, Paris, 8th ed, P. 79.
3- Beliveau, B., Bernstein, E., & Hsieh, H., (2011), "**Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability in U.S. Software Companies**", Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 3, No. 1.
4- Benavides, M., & Roig, S., (2011), "**The Role of Entrepreneurs in Tansferring Knowledge Through Human Resource Management and Joint Venture**", International Journal of Manpower.
5- Burk, M., (1999), "**Knowledge Management Everyone Benefits by Sharing Information**", Public Roads, Nov- Dec.
6- Coakes, Elayne, (2003), **Knowledge Management: Current Issues and Challenges**, Idea Group Publishing U.S.A.
7- Cullen, J. B. & Partboteeah, K. P., (2005), **Multinational Management: a Strategic Approach**, 3. Ed., Mason, Ohio : Thomson/South Western.
8- Dessler, G., (2004), **Human Resources Management**, Person/ Prentice Hall, New Jersey, 9th ed. P187.
9- Garibaldi, P., (2006), "**Personnel Economics in Imperfect Labour Markets**", Oxford University Press, Oxford.
10- Gloet, M., 2006, "**Knowledge Management and The Links to Human Resources Management – Developing Leadership and Management Capabilities to Support Sustainability**", Management Research News , Vol. 29, No. 7, pp. 402-413.
11- Greiner, B., 2003, "**The Online Recruitment System ORSEE; A Guide for the Organization of Experiments in Economics**", Working Paper, 12.
12- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T., (1999), "**What's Your Strategy for Managing Knowledge**?" Harvard Business Review, pp 6-16.
13- Heisig, P., Vorbeck, J., Mertens, K., (2000), **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, Berlin, 263 pp.
14- Jimoh, O., & Danlami, A., (2011), "**Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation, International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 9.
15- Johnson, G., & Scholes, K., (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
16- Kauanui. A (2004) "**Impact of Training on Firm Performance: A Look at Manufacturing SMEs in Vietnam**", Vol. 1, No. (5), pp 50/63.
17- Laudon, Laudon, (2005), **Essentials of Management Information system**, 6th ed, Pearson, USA.

18- Liao, Y., (2011), "**The Effect of HRM Control Systems on the Relationship Between KM Strategy and Firm Performance**", International Journal of Manpower, Vol. 32, No. 5/6 , pp. 494-511.
19- Mills, A., Smith, T., (2011), "**Knowledge Management and Organizational Performance: a Decomposed View**", Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 1, pp. 156-171.
20- Obeidat, B., Masa`deh, R., & Abdallah, A., (2014), **The Relationships Among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes; A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 3.
21- Onodugo, V., (2012), "**Impact of Globalization on Human Resources Management in Africa: Evidence from Nigeria**", European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 18.
22- Rastogi, P. N. (2000), "**Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness**", Human System Management , P, 39-49.
23- Schiuma, G., (2012), "**Managing Knowledge for Business Performance Improvement**", Journal of Knowledge Management, Vol. 16, No. 4, pp. 515-522.
24- Shankar, R., Mittal, N., Rabinowitz, S., Baveja, A., & Acharia, S., (2013), "**A Collaborative Framework to Minimise Knowledge Loss in New Product Development**", International Journal of Production Research, , Vol. 5, No. 7, 2049 – 2059.
25- Soliman, F., & Spooner, K., (2000), "**Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management**", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 4, 337-345.
26- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A., (2001), "**Knowledge Management: Philosophy, Process, Pitfalls and Performance**", www.agsm.edu.au/~timdev/research/s002.pdf.
27- Trigg, J., (2000), "**Knowledge Management**", Information Technology, Vol. 17, No. 12.
28- Turban, E., Mclean, E., and Wether, J. (2007), **Informantion Technology for Management**. New York: John Wiley & Sons. Inc. U. S. A.
29- Wiig, Karl M. (1993), **Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking / How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A. , Schema press.

الملاحق

- قائمة المحكمون.
- الاستبانـة.

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الأكاديميين)

الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. باسم محمد اللوزي	اقتصاد مالي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
د. سامر عيد الدحيات	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
د. فراس سليمان الشلبي	إدارة أعمال / نظم معلومات إدارية	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
د. محمد عطوة المعايطة	نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
د. أيوب أحمد الصوالحة	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية
د. حسين أحمد الطراونة	إدارة عامة	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية
د. خالد محمود الشوابكة	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية
د. خالد محمود ابداح	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة طيبة / السعودية
د. مازن كمال قطيشات	إدارة أعمال / نظم معلومات إدارية	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
د. دجانة "محمد قدري" النابلسي	نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية



الاستبانة

السادة والسيدات الكرام...

تحية طيبة وبعد ....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (**أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية**) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية/ جامعة البلقاء التطبيقية.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة التالية بكل صدق وموضوعية. مع التأكيد على أن هذه المعلومات سوف يتم استخدامها لغايات الدراسة والبحث فقط، وأرجو عدم التردد في السؤال عن الدراسة عبر البريد الإلكتروني المدون بالأسفل.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أماني العموري
Amany.alamoory@yahoo.com

أولاً: الأسئلة الديموغرافية:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (√) عند الإجابة المناسبة:

1. **النوع الاجتماعي:**

( ) ذكر ( ) أنثى

2. **العمــر:**

( ) 20 – أقل من30 ( ) 30 - أقل من40 ( ) 40 - أقل من50 ( ) 50 فأكثر

3. **سنوات الخبرة**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 – أقل من 10 ( ) 10 - أقل من 15 ( ) 15 فأكثر

4. **المؤهل العلمــي:**

( ) ثانوية عامة ( ) دبلوم كلية مجتمع ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

5. **المركز الوظيفي**

( ) مدير عام ( ) نائب مدير عام ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم

ثانياً: إدارة المعرفة

الرقم	البنـــــــد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	توليد المعرفة					
1	تعمل الشركة على تحديد الفجوة المعرفية لدى العاملين.					
2	تتعاقد الشركة مع خبراء من خارجها للعمل فيها واكتساب الخبرات الجديدة منهم.					
3	تحول الشركة المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.					
4	تقدر الشركة آراء موظفيها عن طريق الاستفادة منها في تطوير أدائها.					
5	تتعاون الشركة مع مراكز البحوث لانجاز بحوث تساهم في اكتسابها لمعرفة جديدة تضمن لها استكشاف آفاقها المستقبلية.					
	خزن المعرفة					
6	تمتلك الشركة شبكة معلومات داخلية تساعدها في سهولة حفـظ والوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة)					
7	تحتفظ الشركة بقواعد بيانات والتي تسهل علـى العـاملين معرفة أي معلومة تتعلق بأصحاب المصالح كافة.					
8	تحتفظ الشركة بالكفاءات من ذوي المعرفة العالية.					
9	توثق الشركة الأفكار الجديدة المبتكرة.					
10	تهتم الشركة بإيجاد وحدة متخصصة للتعامـل مـع جميـع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها وإدارتها بشكل فعال.					
	تشارك المعرفة					
11	تقوم الشركة على ابتكار وسائل متنوعة لتعزيز التشارك بالمعرفة					
12	تقييم الشركة لأداء العاملين من خلال قيـاس مـدى تـشاركهم بالمعرفة بنوعيها (الضمنية والصريحة)					
13	يقوم الموظفون في الشركة باطلاع بعـضهم الـبعض علـى التجارب الإيجابية وأساليب العمل الناجحة.					
14	تشجع الشركة العاملين على تفعيل الاتصالات الأفقية بينهم لزيادة القدرة على تبادل المعلومات					
	تطبيق المعرفة					
15	تستثمر الشركة الفرص المتاحة بشكل سريع.					
16	تستجيب الشركة لتحركات المنافسين بالتوقيت الملائم.					
17	توظف الشركة المعرفة من خلال التغيير في أساليب العمل.					
18	تستجيب الشركة للمشاكل التي يتم طرحها من قبل الموظفين					

ثالثًا: إدارة الموارد البشرية

الرقم	البـنـــــــد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تخطيط الموارد البشرية					
19	تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية بالاستناد على المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات					
20	تستخدم الشركة وسائل تكنولوجيا حديثة في التخطيط للموارد البشرية.					
21	تدرس إدارة الموارد البشرية المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لدى التخطيط للموارد البشرية.					
22	تتفق أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.					
23	تستعين إدارة الشركة بخبراء ومتخصصين من أجل التخطيط للموارد البشرية.					
	الاستقطاب والتعيين					
24	تمتلك الشركة سياسات محددة تحكم عمليات الاستقطاب والتعيين.					
25	تحلل الشركة الجوانب الإيجابية والسلبية في شخصية مقدم الطلب.					
26	تلجأ الشركة في عمليات الاستقطاب والتعيين إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل..).					
27	تستخدم الشركة نظم حديثة لاختيار الموظفين إضافة إلى المقابلة وتحليل السيرة الذاتية.					
28	تتسم عملية الاختيار والتعيين في الشركة بالسرعة والدقة.					
29	تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (النقل، الترقية، الإعلان الداخلي) في إشغال الوظائف.					
	التدريب					
30	يتوافر لدى الشركة وحـــدات متخصـــصة بتـــدريب وتطـــوير العاملين.					
31	توفر الشركة برامج مستمرة لتدريب الموظفين لتطوير قـــدراتهم وضمان حصولهم على المعارف الجديدة.					
32	تخصص الشركة موازنة مالية لتدريب وتطوير ورفع مهـــارات العاملين لديها.					

الرقم	البنـــــــد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية بناءً علـــى نتائج تقييم الأداء.					
34	يتم تقييم أداء المشتركين في الدورات التدريبية قبل وبعد حضور الدورات التدريبية.					
تقييم الأداء						
35	تطور الشركة برامج جديدة لتقييم أداء العاملين.					
36	تعتمد الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.					
37	تطلع الشركة العاملين على نتائج التقييم الخاص بهم.					
38	تتضمن السياسة العامة للشركة أسس ومقاييس ومعايير تقييم الأداء.					
39	تتسم عملية تقييم أداء العاملين في الشركة بالشفافية.					
التعويضات (الراتب، الحوافز، والمنافع الأخرى)						
40	يربط نظام التعويضات جزء من الراتب بأداء الفريق أو أداء المجموعة.					
41	يشجع نظام التعويضات في الشركة الموظفين على متابعة أهداف الشركة وتحقيقها.					
42	يوفر نظام التعويضات العدالة والمساواة بين العاملين.					
43	تركز الشركة على الحوافز المادية للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية لديها.					
44	تعتمد الشركة على الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل.					

مع جزيل الشكر وفائق الاحترام



The Impact of Knowledge Management on Human Resources Management Effectiveness

Field Study: (Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies)

Student preparation
Amany Yousef Alamoory
Supervisor
Dr. Hamza Yousef Alshaar
Assistant Professor

This study aimed to identify the impact of knowledge management (Knowledge creation, Knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) on human resources management effectiveness (Planning, Recruitment and Appointment, Training, Evaluation, Compensation). From the perspective of managers working in the Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. This study developed a questionnaire to collect data, and testing the hypotheses. The sample of the study was drawn from (14) different companies out of (16) companies. (127) out of 150 questionnaires were returned with a responset rate of (84.7%). For the purpose of analyizing the data descriptive analytical method, multiple linear regression was used to test the hypotheses. Moreover, Cronbach Alpha was also used to measure the reliability of study tool and Kolmogorov-Smirnov to test the normal distribution of data.

The major findings of this study have shown that there is significant statistical impact of knowledge management on Human resource management effectiveness. In addition, the degree of applying knowledge management and the human resources management effectiveness was moderate. In the light of the study's findings, the researcher recommends that the Jordanian pharmaceutical manufacturing companies should recruite experts from abroad to work in, and gain them new experiences and inform employees to ensure that the companies renew internal knowledge, and interest in finding specialized units to deal with all the knowledge inputs associated with its activities and to effectively manage it.